

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования


«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ

Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И.о. заведующего кафедрой  
д-р пед. наук, доцент

 И.Н. Емельянова

 21 июля 2017 г.

### МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА

44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа «Управление образованием»

Выполнил работу  
Студент 2 курса  
очной формы обучения



Ключкова  
Анна  
Сергеевна

Научный руководитель  
канд. пед. наук, доцент



Быков  
Сергей  
Александрович

Рецензент  
доцент кафедры психологии и  
педагогики детства ТюмГУ



Брук  
Жанна  
Юрьевна

Тюмень, 2017

## Оглавление

<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	3
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА</b> .....	11
1.1. Основные подходы к определению и содержанию кадрового потенциала образовательной организации .....	11
1.2. Кадровое обеспечение и его роль в развитии образовательной организации .....	16
1.3. Проблема оценивания кадрового потенциала педагогического вуза и опыт ее решения .....	19
<b>ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ</b> .....	31
<b>ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНИВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА (НА ПРИМЕРЕ ИНСТИТУТА ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ ФГАОУ ВО «ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»)</b> .....	33
2.1. Организация исследования .....	33
2.2. Анализ результатов исследования актуального состояния кадрового потенциала педагогического вуза .....	38
2.3. Проектирование системы развития кадрового потенциала образовательной организации на основе результатов проведенного исследования .....	48
<b>ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ</b> .....	57
<b>Прецеденты</b>	
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	59
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ</b> .....	62
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	68

## ГЛОССАРИЙ

**Кадровый потенциал** – количественные и качественные характеристики совокупности работников организации, в том числе уровень общего и профессионального образования, уровень квалификаций, стаж работы и т.д. [19].

**Кадровая политика** – нормативно определенный набор целей, задач, принципов, методов, технологий, средств и ресурсов, отбора, подготовки, использования, развития профессиональных знаний, умений, навыков, способностей, специалистов, руководителей и других участников профессионально-трудовых отношений в организации [25].

**Потенциал** – совокупность возможностей, которые при определенных условиях становятся реально действующими факторами; нереализованные способности и уровень развития общества, социальной группы или определенного человека [20].

**Развитие кадрового потенциала (вуза)** – целенаправленный комплексный процесс преобразования состава, структуры и качества профессорско-преподавательского персонала, приводящий к новому состоянию вуза как системы, состоящий из планов, норм, организационных, административных, экономических мероприятий, направленных на выявление возможностей в сфере управления и работы с персоналом для успешной реализации стратегии вуза [23].

**Человеческий капитал** – совокупность человеческих способностей, как врожденных, так и приобретенных, которые являются ценными и могут быть развиты с помощью соответствующих вложений. Активной составляющей человеческого капитала является его интеллектуальный капитал, представляющий собой определенный запас и движение полезных для организации знаний и информации, которые можно рассматривать в качестве нематериальных ресурсов [22].

**Человеческие ресурсы организации** – это персонал, который имеет определенный уровень образования, владеющий профессией и квалификацией,

а также профессиональной компетенцией, выполняющий регламентированные трудовые функции, и в своей совокупности оказывающий прямое влияние на качество выпускаемого продукта, развитие производства и эффективное функционирование организации [19].

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В условиях развития рыночных отношений государственные высшие учебные заведения столкнулись с рядом проблем, отражающихся практически на всех процессах управления высшей школой, включая систему кадрового потенциала высших учебных заведений. Российская сфера образования переживает период серьезнейших изменений, связанных с переменой принципов обеспечения, управления ресурсами, в том числе и человеческими [34]. Как следствие, возникают актуальные кадровые проблемы: разрыв между молодым и старым поколениями сотрудников вузов, при котором может усиливаться взаимное непонимание между консервативно настроенной частью старых преподавателей и администрации, с одной стороны, и ориентированными на новые идеи, образовательные методики молодыми сотрудниками кафедр, с другой; снижение квалификации и авторитета преподавателя; возрастание значения психолого-педагогических компетенций, которыми профессорско-преподавательский состав часто не обладает; увеличение спроса на тех специалистов, которые независимо от возраста, стажа работы ориентированы на непрерывное образование [13]. У преподавателя должно быть развито концептуальное мышление, психологическая гибкость, готовность к постоянным изменениям.

Вузы поставлены перед необходимостью самостоятельно решать свои проблемы, разрабатывать новые пути развития и принципы менеджмента в высшей школе. И от того, насколько сотрудники заинтересованы в качественном выполнении своей работы, максимальном использовании своего потенциала для достижения высоких результатов деятельности, зависит успех продолжающихся преобразований в высшей школе.

Кадровый потенциал образовательной организации можно определить как совокупность возможностей всех сотрудников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с предъявляемыми компетенциями к должности сотрудников и общественными и личностными целями, которые стоят перед ними [21].

Кадровый потенциал вуза – обеспеченность кадрами достижения поставленных целей, текущих и перспективных задач, а также соответствие профессионально-квалификационных характеристик персонала этим целям и задачам [16].

Вопросы управления развитием кадрового потенциала вуза в научной литературе освещаются не достаточно детально и имеют бессистемный характер, отсутствует комплексный, инвестиционный подход к развитию кадрового потенциала, из анализа часто исключаются сотрудники вспомогательных структурных подразделений вуза.

Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию персонала. Развитие кадрового потенциала вуза должно носить всесторонний комплексный характер, чтобы обеспечить достижение главных целей высшего учебного заведения: подготовка высококвалифицированных специалистов и получение знаний как фундаментального, так и прикладного характера.

Развитие кадрового потенциала – целенаправленный комплексный процесс преобразования состава, структуры и качества профессорско-преподавательского персонала, приводящий к новому состоянию вуза как системы, состоящий из планов, норм, организационных, административных, экономических мероприятий, направленных на выявление возможностей в сфере управления и работы с персоналом для успешной реализации стратегии вуза [13].

В отличие от имеющихся методик, мы предлагаем методику, включающую комплексную оценку кадрового потенциала педагогического вуза. Кроме того, в анкете самооценивания педагогов добавлен критерий «Участие в программах международного сотрудничества и обмена» и владение иностранными языками не ниже уровня В1, т.к. эти критерии важны при оценивании педагогов ТюмГУ – участника программы 5–100. При оценивании кадрового потенциала учитывается личностный потенциал работника, а также

комплексная система количественных и качественных показателей оценки кадрового потенциала вуза.

Проведенный анализ специальной литературы и педагогической практики позволяет выявить **противоречия** между:

- признанием важности кадрового ресурса в управлении организацией, ее развитии и недостаточным вниманием руководителей к вопросам формирования и развития кадрового потенциала;
- необходимостью развития кадрового потенциала педагогического вуза как важного условия обеспечения качества образования и недостаточной теоретической и методической разработанностью данного вопроса с учетом специфики кадрового потенциала вуза;
- необходимостью оценки актуального состояния кадрового потенциала для организации работы по его развитию и невозможностью использования в этих целях существующие методики, основанные на использовании только количественных показателей.

Обозначенные противоречия позволили сформулировать **проблему исследования**: каковы критерии и методика оценивания кадрового потенциала педагогического вуза, позволяющие организовать работу по его развитию.

**Объект исследования** – кадровый потенциал педагогического вуза.

**Предмет исследования** – критерии и методика оценивания кадрового потенциала педагогического вуза, позволяющие организовать работу по его развитию.

**Цель исследования** – изучение структуры кадрового потенциала, механизма его развития; разработка и апробирование методики оценивания кадрового потенциала педагогического вуза.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Содержание понятия кадрового потенциала педагогического вуза обусловлено спецификой научно-педагогических кадров высшего учебного заведения и является системным признаком образовательной деятельности.

2. К компонентам, отражающим специфику кадрового потенциала вуза, относятся возраст НПП, наличие ученых степеней, публикационная активность, вовлеченность в управление делами вуза и пр.

3. При оценке кадрового потенциала педагогического вуза важно учитывать совокупность количественных и качественных показателей.

Исходя из цели определены **задачи** исследования:

1. Рассмотреть основные подходы к определению и содержанию кадрового потенциала образовательной организации.

2. Рассмотреть проблему оценивания кадрового потенциала педагогического вуза и опыт ее решения.

3. Рассмотреть критерии и процедуры оценки кадрового потенциала образовательной организации.

4. Разработать и апробировать методику оценивания кадрового потенциала педагогического вуза.

**Теоретико–методологическую основу исследования** составляют:

– подходы к управлению человеческими ресурсами (М. Армстронга, Г. Буракановой, А.П. Егоршина, Л.С. Зеленцовой, А.В. Мурадян и др.);

– положения об особенностях формирования и развития кадрового потенциала вуза (Е.В. Зайцевой, В.В. Запарий, А.П. Коробейникова, Д.Н. Крымзина, Т.А. Цинаревой и др.);

– подходы к оценке кадрового потенциала вуза (Е.В. Волостных, В.А. Гальдикас, А.В. Мурадян, И.А. Никитиной, Рябовой Т. М. и др.).

**Этапы исследования:**

1. На первом этапе осуществлены изучение и анализ философской, педагогической, экономической литературы по проблеме исследования; обоснована актуальность; сформулирован объект, предмет, цель и гипотеза исследования.

2. На втором этапе будет проведено исследование с использованием методики по оценке развития кадрового потенциала педагогического вуза. Методика включает в себя анкетирование студентов и преподавателей



кафедры, а также сбор данных, необходимых для подсчета качественных и количественных показателей кадрового потенциала педагогического вуза.

3. На третьем этапе будет проведена обработка материалов исследования, сопоставлены полученные данные между собой и с требованиями нормативных документов, программ, проанализированы и обобщены полученные результаты.

**Методы исследования:**

- теоретические (теоретический анализ научной литературы, проектирование);
- эмпирические (анкетирование, метод экспертных оценок, самооценивание).

**Экспериментальной базой исследования** является Институт психологии и педагогики ФГАОУ ВО ТюмГУ.

**Научная новизна исследования:** уточнены содержание понятия «кадровый потенциал» применительно к учреждению высшего образования педагогического профиля и критерии, используемые для его оценивания.

**Практическая значимость.** Полученные результаты могут быть использованы для анализа актуального состояния кадрового потенциала учреждения высшего образования педагогического профиля и планирования на их основе работы по развитию кадрового потенциала.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования представлены в процессе очного участия проводилось на конференциях:

- студенческая научная конференция в 2016 г. (тема доклада «Особенности кадрового потенциала образовательной организации»);
- научно-практическая конференция «Новые идеи – новый мир» в 2016 г. (тема доклада «Особенности кадрового потенциала вуза»);
- студенческая научная конференция в 2017 г. (тема доклада «Методики оценки развития кадрового потенциала педагогического вуза»).

Результаты исследования опубликованы в статье:

- Ключкова, А.С. Особенности кадрового потенциала образовательной организации // Сборник научных работ студентов Института психологии и

педагогики ТюмГУ [Электронный ресурс] / Под ред. Т.В. Семеновских. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2017.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА**

## **1.1. Основные подходы к определению и содержанию кадрового потенциала образовательной организации**

Понятие «кадровый потенциал» используется в социально-экономической литературе относительно недавно, однако здесь следует отметить, что эта категория обычно научно не определяется и выступает синонимом таких уже известных понятий, как «рабочая сила», «трудовой потенциал», «трудовые ресурсы» или «кадры» [43]. В связи с этим важно уточнить содержание категории «кадровый потенциал» в сравнении с другими.

С одной стороны, категория «кадровый потенциал» содержит в себе характеристику потенциала так же, как и категории «трудового потенциала» и «трудовых ресурсов», т. е. отражает ресурсный аспект рабочей силы.

С другой стороны, категория «кадровый потенциал» содержит в себе понятие кадров. «Кадры – основной (штатный) состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности. В широком смысле – вообще все постоянные работники» [29]. В данном случае подчеркивается качественная характеристика работников организации: квалификация и нахождение работника в штате. Что касается кадров образовательной организации, то это – преподаватели (в том числе штатные работники, совместители), заведующие кафедрами, вспомогательный персонал, администрация и т.д.

Разницу между «кадрами» и «кадровым потенциалом» подчеркивают такие авторы как Беляцкий Н.П., Кибанов А.Я. [23] и др. Они считают, что «если «кадры» это совокупность работников тех или иных профессий и специальностей, того или иного уровня подготовки и образования, то кадровый потенциал включает в себя не только собственно кадры, но и определенный круг возможностей данной совокупности кадров в осуществлении

целенаправленных действий, вытекающих из задач функционирования и развития данной системы». Кадровый потенциал организации, конечно, зависит от потенциала кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности. Для кадрового потенциала образовательной организации характерно исполнение сотрудниками своей деятельности в соответствии с миссией и целями данной организации, готовность развиваться в одном с ней векторе.

Таким образом, категория «кадры», давая представление о профессиональном и квалификационном составе работников, по существу раскрывает лишь статическую сторону свойств и качеств, присущих этой категории. Так, она не отражает многообразие признаков динамического характера, например такого, как мобильность кадров [25], способность решать те или иные поставленные профессиональные задачи и др. Более приемлемой для этих целей является категория «кадровый потенциал».

Дятлов В.А., Пихало В.Т. определяют кадровый потенциал «как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые исполняет работник как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства» [18].

Следует особо подчеркнуть, что существенными для всех вышеперечисленных категорий, отражающих проявление «рабочей силы» в экономической деятельности являются понятия «способности к труду» и экономической эффективности в разных экономических формах и установление связи между ними.

Кадровый потенциал организации в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения ее эффективности в различных сферах

деятельности, в целях получения прибыли или достижения социального эффекта [18].

Кадровый потенциал может рассматриваться и в более узком смысле – в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения. Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию персонала [9].

Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Поэтому кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи [5].

В перечень способностей и возможностей обычно включают[36]:

- профессиональные знания работников (для педагогических работников это, например, владение теорией преподаваемой дисциплины, знание возрастных особенностей обучающихся);
- умения и навыки, необходимые в профессиональной деятельности;
- компетентность (успешное использование в своей деятельности различных методов и форм работы);
- профессиональную мобильность;
- использование в своей деятельности инновационных подходов, готовность к инновациям в принципе;
- профориентированность и т.п.

Параметры (характеристики) кадрового потенциала можно классифицировать следующим образом:

- психофизиологический потенциал (способности и наклонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость и т.д.);
- квалификационный потенциал (объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности);

– личностный потенциал (уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень освоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда, исходя из иерархии потребностей) [37].

Исходя из этого, кадровый потенциал образовательной организации можно определить как совокупность возможностей всех сотрудников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с предъявляемыми компетенциями к должности сотрудников и общественными и личностными целями, которые стоят перед ними [21].

Таким образом, кадровый потенциал образовательной организации можно определить как общее количество сотрудников, с присущими им профессиональными навыками, творчества и мобильности, возможностью учета и оценки таких переменных, как возраст, мотивация, профессиональные достижения, уровень профессиональной деятельности, роль в команде. Немаловажно учесть такие шаги, как вступление в профессию, продвижения в профессии, сохранение и поддержание своего профессионального мастерства на определенном уровне, завершение профессиональной деятельности [16].

Большое количество учебных заведений вызывает сомнения в качестве профессионального образования. Следовательно, имеется актуальная потребность в некоем ранжировании образовательных организаций, оценке их деятельности, а также оценке кадрового потенциала. Значит, кадровый потенциал выступает в качестве системного признака субъектов образовательной деятельности, готовности к реализации внешнего и внутреннего социального заказа общества, образовательных потребностей муниципальной образовательной системы в развитии, а также индивидуальных потребностей в профессиональном и карьерном росте [20].

Кадровый потенциал является составной частью трудового потенциала организации. В большинстве экономических источников названные термины используются как синонимы [7].

Рассматривая различные составляющие понятия «кадровый потенциал» как источника качественных сдвигов в экономическом развитии организации, можно сделать вывод, что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой расположен работник как главная производительная сила.

В работе Зеленцовой Л.С., Мурадян А.В. рассмотрено понятие кадрового потенциала организации с точки зрения трех составляющих:

- интеллектуальной составляющей (знания, личностные свойства сотрудников, интеллектуальные активы, объекты интеллектуальной собственности),
- физической составляющей (оборудование и рабочие места, техника безопасности, санитарно–гигиенические правила и нормы, корпоративные программы оздоровления),
- социальной составляющей (приверженность организации, качество жизни, корпоративный дух, благоприятные социальные и моральные условия для работы и развития) [22].

Количественные оценки кадрового потенциала определяются по таким показателям, как численность персонала, профессионально – квалификационный состав, половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям, соотношение среднего разряда работ и рабочих [18] и др.

Качественные характеристики кадрового потенциала дают оценку коллективу организации в целом: организационная культура; корпоративный дух; наличие формальных и неформальных групп; социально–психологический климат.

Также кадровый потенциал можно рассматривать как возможности организации, которые при грамотном и эффективном развитии и использовании преобразуются в конкурентные преимущества [8].

Кадровый потенциал вуза оценивается такими показателями, как: образовательная деятельность, масштабы научной и инновационной

деятельности, ресурсное обеспечение учебной и научно-исследовательской деятельности и международная деятельность. Отражает не только подготовленность всех категорий персонала к выполнению функций в настоящий момент, но и совокупность и возможность в долгосрочной перспективе – с учетом возраста, научной и педагогической квалификации, практического опыта, деловой активности, качества деятельности (в том числе результативности), профессиональной мобильности и инновационности, уровня мотивации [11]. При таком понимании кадрового потенциала он должен быть принят в качестве одного из центральных объектов управления в вузе и системе высшего образования в целом [12].

Таким образом, понятие кадрового потенциала не тождественно понятиям «трудовой потенциал» и «кадры» и т.п., так как содержит в себе характеристики этих понятий, а также включает в себя круг возможностей кадров, их готовность к выполнению определенных задач в соответствии с миссией организации [32].

Кадровый потенциал образовательной организации выступает системным признаком субъектов образовательной деятельности [17] и в целом представляет собой общее количество сотрудников, с присущими им профессиональными навыками, творчества и мобильности, возможностью учета и оценки таких переменных (возраст, мотивация, профессиональные достижения, уровень профессиональной деятельности, роль в команде).

## **1.2. Кадровое обеспечение и его роль в развитии образовательной организации**

Ряд авторов, таких как Романкова Л.И., Селянская Г.Н. [20] и др., исследовавшие проблему развития кадрового потенциала высшей школы, считают, что «для разрешения сложной и неоднозначной кадровой ситуации в сфере высшего образования в качестве основополагающих принципов политики вузов по развитию кадрового потенциала, реализуемой на всех его уровнях, желательно принять следующие:



1. Стержнем кадровой работы в высших учебных заведениях сегодня должна стать «стратегия развития», а не «стратегия выживания».
2. Преодоление подхода к кадрам преподавателей как «кадровому обеспечению» учебного процесса. Кадровую работу следует сфокусировать на поддержке таких ценностей профессии преподавателя высшей школы, как склонность к творческому самовыражению через свою профессию, стремление к постоянному совершенствованию процесса преподавания, чувство ответственности за качество преподавания.
3. Системное использование параметрического и формального описания кадрового состава вузов. Для сложившейся управленческой практики характерен перекося в сторону количественных оценок, а также излишняя вера в силу оптимизационных механизмов при принятии управленческих решений.
4. Применение методологии многокритериальной постановки и решения кадровых проблем в различных их срезях, признание поливариантности решения кадровых проблем на уровне высших учебных заведений.
5. Диалогическое взаимодействие преподавателей и руководящего состава высших учебных заведений, прозрачность целей и средств образовательной политики».

По нашему мнению, данная точка зрения верна и актуальна для современной действительности. В частности, в связи с переходом к новым образовательным стандартам, стремлением вузов к повышению международной конкурентоспособности немаловажно обеспечить вуз не просто квалифицированными кадрами, но и вместе с тем педагогами, способными к саморазвитию, активно участвующими в развитии образовательной организации и совершенствовании образовательного процесса и образовательной политики.

Если потенциал вуза, по нашему мнению, в целом можно определить, как способность комплекса человеческих и вещественных ресурсов вуза обеспечивать достижение стоящих перед ним общественно значимых и образовательных и экономических целей, то кадровый потенциал – не что иное

как человеческий капитал, определяющий масштабы производства образовательных услуг, количество и качество выпускаемых специалистов с определенным запасом конкурентоспособности, а также количество и качество самого персонала и взаимосвязей внутри коллектива преподавателей и администрации. При этом следует учесть, что соотношение реализованных и нереализованных возможностей персонала, взаимодействие кадров – это показатель эффективности кадрового потенциала [10].

Кадровый потенциал вуза, по нашему мнению, отражает не только подготовленность всех категорий персонала к выполнению своих функций в настоящий момент, но и совокупность их возможностей в долгосрочной перспективе, с учетом возраста, научной и педагогической квалификации, практического опыта, деловой активности, качества деятельности (в том числе результативности), профессиональной мобильности и инновативности, уровня мотивации.

Методами повышения кадрового потенциала вуза являются:

- поддержка, стимулирование и повышение статуса педагогических работников.
- подготовка педагогических кадров, развитие профессиональной культуры и компетенции педагогических работников.
- совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров.
- сохранение и укрепление здоровья педагогических работников [47].

Следует отметить, что в настоящее время многие учреждения высшего образования пытаются активно внедрять и развивать системы управления персоналом. Анализ показывает [27], что на действенность и эффективность этого механизма влияют не только сложившиеся стереотипы формального отношения к нему в прошлом, но и недостаточное развитие научно–методологической и методической базы. В то же время научно обоснованное формирование показателей развития и реализации кадрового потенциала – важнейший элемент системы управления вузом, основа

обеспечения экономической ответственности персонала вуза за результаты деятельности, материальной заинтересованности и повышения эффективности труда [28].

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно отметить, что в настоящее время в процессе преобразований вузов кадровое обеспечение является наиболее проблемным аспектом. Его обсуждение в профессиональном сообществе в сочетании с нарабатываемым вузами практическим опытом может определить верную траекторию преобразования кадрового обеспечения и развития кадрового потенциала отечественных вузов. Тем более, как это отмечено авторами выше, высшая школа теперь, выбирая траекторию именно развития, нацелена на повышение качества образования, саморазвитие и конкурентоспособность. В системе управления персоналом высших учебных заведений стоит очень актуальный вопрос о повышении количественных и качественных показателей кадрового потенциала вуза, в том числе об обеспечении организацию кадрами, соответствующими современным требованиям государства и общества.

Таким образом, работа с кадрами, совершенствование системы переподготовки – важнейшие факторы, способствующие развитию кадрового потенциала в образовательных организациях, в том числе и в высшей школе. Главной целью вузов должно являться формирование кадрового состава за счет подготовки высококвалифицированных кадров и привлечения к научно-педагогической деятельности ведущих специалистов и профессоров, а также способствование профессионально-личностному росту научно-педагогических работников.

### **1.3. Проблема оценивания кадрового потенциала педагогического вуза и опыт ее решения**

Кадровый потенциал вуза отражает как готовность руководителей, профессорско-преподавательского состава, учебно-вспомогательного персонала кафедр и специалистов всех структурных подразделений к выполнению своих

функций в настоящий момент, а также его творческие и профессиональные возможности [15]. Все это должно учитываться при управлении в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед образовательным учреждением целями. Таким образом, при таком понимании кадровый потенциал вуза является основным объектом управления образовательным учреждением.

Развитие кадрового потенциала – целенаправленный комплексный процесс преобразования состава, структуры и качества профессорско-преподавательского персонала, приводящий к новому состоянию вуза как системы, состоящий из планов, норм, организационных, административных, экономических мероприятий, направленных на выявление возможностей в сфере управления и работы с персоналом для успешной реализации стратегии вуза.

Однако трудность состоит в том, что количество и состав компонентов для оценки развития кадрового потенциала выбирает сама организация, а комплексной методики оценки результатов деятельности в настоящее время не существует.

Тем не менее, в целях содействия расширению практики независимой процедуры оценки качества работы образовательных организаций, Минобрнауки Российской Федерации разработало «Методические рекомендации по проведению независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

Предлагаемая в них процедура оценки качества состоит из следующих этапов: разработка методики и инструментария проведения; разработка инструктивных и методических материалов; сбор и обобщение информации; обработка, анализ и интерпретация полученной информации; проведение апробации разработанного инструментария для оценки качества подготовки обучающихся; подготовка отчетов с рекомендациями для различных заинтересованных групп.

Одновременно с понятием качества образования фигурирует также понятие потенциала образовательной организации, рассмотрение которого может дать картину жизнеспособности вуза. Чтобы установить связи критериев и результатов оценки, необходимо разделить показатели по признакам, относящимся к различным сторонам деятельности образовательной организации. Предлагаются следующие компоненты потенциала: кадровый, материально-технический и финансовый, научный, инновационный, инфраструктурный.

В силу отсутствия методического единства, появились частные методики, которые более полно описывают процесс оценки потенциала, имея при этом различные подходы к пониманию самого понятия потенциала и его составляющих [46]:

1. Методика оценки научно-технического потенциала вуза. Описание: методика основана на технологии бенчмаркетинга, в процессе которого происходит заимствование лучшего опыта.

Этапы методики: формирование набора факторов для анализа; отбор лидирующих значений факторов; формирование эталонной модели; сравнение рассматриваемых значений с эталонными значениями; формулирование выводов о ведении политики управления с целью улучшения слабых сторон и повышения низких показателей.

2. Методика оценки интеллектуального потенциала образовательной организации с позиции оценки ее кадров.

Описание: оценка интеллектуального потенциала вуза рассматривается по четырем факторам:

- потенциал персонала (в основном, количественные показатели, такие как возраст, стаж и т.д.);
- научный потенциал (учитываются такие показатели, как публикационная активность, цитируемость и пр.);

- учебно-методическая база (обеспеченность УМК по дисциплинам, пособиями учебниками, доступ студентов и работников к материалам библиотек, в том числе и электронных, и пр.);
- материальное обеспечение (отдельных структурных подразделений и всей образовательной организации в целом).

Этапы методики: расчет количественных показателей по каждому фактору, затем суммирование показателей в каждой группе по признаку элитарности, квалификации, общественного признания, научной базы, перспективности.

3. Методика комплексной оценки образовательного учреждения. Описание: комплексная оценка потенциала с позиций ресурсного и затратного подходов по трем составляющим: человеческие, материальные и информационные ресурсы.

Этапы методики:

- расчет количественных показателей для ресурсов и затрат;
- расчет интегральных показателей по каждому элементу оценки с точки зрения ресурсного и затратного подходов;
- расчет обобщающих показателей для ресурсного и затратного подходов;
- расчет общего интегрального показателя оценки потенциала [46].

Существуют и другие частные методики оценки потенциала образовательной организации, но они имеют схожий механизм проведения.

Анализируя все приведенные методики оценки потенциала образовательной организации, можно перечислить их следующие достоинства и недостатки [51]:

1. Методические рекомендации Минобрнауки РФ.

Достоинства: четкое определение цели и задач оценки качества, участников данной процедуры, их функции; установление основных критериев, на которые следует ориентироваться при проведении процедуры оценки качества.

Недостатки: отсутствие единого алгоритма оценки, представление в качестве ориентировочных только количественных показателей оценки, общий характер критериев оценки, отсутствие процедуры расчета индикаторов, передача функций по заполнению таблиц мониторинга самим вузам.

## 2. Рейтингование.

Достоинства: попытки ввести качественные показатели, использование принципа наглядности, привлечение общества и потребителей для оценки услуг, удобная форма представления большого объема информации, направленность на узкую аудиторию, четкое установление цели и ограниченность показателей оценки.

Недостатки: определение результата заказчиком; ограниченность круга рассматриваемых объектов, ориентация на лучшие показатели лучшего объекта; условность заданных порогов для показателей, их корректировка в зависимости от требований заказчика; характеристика заранее ограниченной выборки объектов не отражает ситуации на всем рынке образовательных услуг; отсутствует взаимосвязь показателей; вероятность искаженного представления информации [40].

## 3. Прочие (частные) методики.

Достоинства: принцип деления оцениваемого потенциала на части, а показателей на подгруппы; возможность привлечения экспертов; рассмотрение показателей в динамике; использование эталонной модели; расчет интегральных показателей оценки.

Недостатки: преобладание количественных оценок, не связанных с понятием качества или потенциала; кроме того, отсутствует возможность сравнения результата с другими объектами; отсутствие единого алгоритма расчета; отличия в определении понятия «потенциал» и его составляющих [51].

Таким образом, все имеющиеся методики анализа и оценки кадрового потенциала вуза можно условно разделить на следующие группы:

1. Методики, оценивающие деятельность вуза в целом и частично затрагивающие количественную сторону кадрового потенциала.

2. Методики, оценивающие профессорско-преподавательский состав:
  - личностные качества и индивидуальные особенности преподавателей;
  - результаты преподавательской деятельности;
  - личностные качества и результаты деятельности.

Таким образом, общей методики оценки кадрового потенциала образовательной организации сегодня не существует. В качестве примера приведем систему показателей кадрового потенциала образовательного учреждения: уровень социальной напряженности, кадровый потенциал, социально-профессиональное самочувствие, организационный климат, научно-исследовательский и педагогический потенциал персонала [49].

Концепция управления развитием кадрового потенциала вуза указывает на то, что в качестве основных критериев целесообразно принять обеспеченность вуза высококвалифицированными кадрами и результативность деятельности профессорско-преподавательского состава [45]:

- компетентность (показатели – соотношение студентов и преподавателей, структура персонала по типу занятости, квалификационная структура),
- креативность (творческая и научная активность: удельный вес НИОКР, гранты, авторские свидетельства, публикации, совместная деятельность со студентами),
- корпоративность (нацеленность на достижение результатов, на развитие вуза, саморазвитие, степень участия в управлении вузом, устойчивость состава).

Анализ исследований по данной теме показал, что основным методом повышения кадрового потенциала является стимулирование труда научно-педагогических, управленческих и иных работников [41]. Методы и формы стимулирования труда большинства высших учебных заведений основаны на рейтинговой системе оценки деятельности преподавателей и отдельных структурных подразделений. На протяжении последних лет в российских вузах применяются различные системы стимулирующих выплат (надбавки и доплаты



к основной заработной плате, премирование) в целях управления развитием кадрового потенциала [26].

Помимо этого активно используются также методики оценки кадрового потенциала, описанные выше, но они объективно не отражают существующее положение дел в конкретном вузе. Например, наличие сертификата о повышении квалификации конкретного педагога (или педагогов) не всегда говорит о должном качестве переподготовки, однако формально свидетельствует о его профессиональном росте и развитии.

Также у методов, направленных на повышение кадрового потенциала существуют иные существенные недостатки. Так, например, многие методики не имеют комплексного характера и перегружены большим количеством анкет, форм и прочих видов отчетности, которые не обеспечивают необходимую системность в развитии кадрового потенциала [42].

Кроме того, в настоящее время возрастной состав кадрового потенциала вузов выглядит не совсем рационально [39], имеется недостаток кадров среднего возраста. Существует разрыв поколений, нет связующего звена между старшим поколением и молодыми преподавателями, которое необходимо при становлении нового поколения научно-педагогических кадров. Кроме того, по различным формальным показателям, таким как наличие ученой степени, количество публикаций и пр. недопустимо одинаково оценивать молодых педагогов и «стажистов» [31].

Все отмеченные недостатки препятствуют объективной оценке кадрового потенциала высшего учебного заведения, и, как следствие, его развитию [6]. Поэтому необходимо учитывать количественные и качественные показатели, создать систему методов и при этом минимизировать затраты при оценке кадрового потенциала.

Основные тенденции развития вузовской кадровой политики охватывают все ключевые элементы стратегии работы с персоналом: обеспечение ресурсами, их развитие и вознаграждение и включают в себя следующие условия развития кадрового потенциала [38]:

1. Сосредоточенность на определенных функциях: адаптация, наем (в том числе, международный), договоренности о зарплате, стимулирование роста производительности труда и профессионально-личностного роста преподавателей, оценка результативности труда, целевая мотивация различных категорий профессорско-преподавательского состава.
2. Разработка эффективного контракта, предусматривающего уровень оплаты труда, который позволяет сосредоточиться на академической деятельности, не отвлекаясь на приработки. Обеспечение опережающего роста стимулирующих надбавок.
3. Внедрение системы контроля со стороны администрации вуза за результатами работы своего сотрудника.
4. Переосмысление содержания кадровой политики вследствие изменения взглядов на профессию преподавателя, ценности жизни и труда и с учетом требований конкурентной среды.
5. Понимание необходимости грамотного менеджмента в рамках кадровой работы в высшей школе [35].
6. Формирование новых мотивов труда ППС: к инновационному развитию, инициативе, лидерству и самообучению.
7. Формирование дифференцированных кадровых политик в зависимости от типа вуза, оформленного институционально.
8. Сочетание в кадровой политике академических и предпринимательских ценностей, формирование элементов новой профессиональной культуры в инновационной образовательной среде.
9. Переход от почасового планирования к планированию по целям для большей эффективности труда педагогических работников и повышения качества образовательного процесса в высшей школе.
10. Организационное оформление кадровой политики через принятие соответствующих документов и организацию внутривузовских служб для ее осуществления.

11. Включение вопросов кадровой политики в программы стратегического развития вузов, включение в них мероприятий по развитию кадрового потенциала педагогических работников и иных сотрудников.

12. Создание принципиально новой системы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава. Использование различных форм переподготовки непосредственно в вузах или в межвузовских комплексах с учетом специфики их преподавательского контингента, видения задач и проблем, стремление к формированию стабильного конкурентного преимущества для сотрудника [38].

13. Форсирование программ академического развития, что особенно характерно для исследовательских университетов.

Анализируя акты вузов, регламентирующих кадровую политику, и научную литературу, можно выделить ряд слабых мест, среди которых [24]:

1. ограниченные возможности в обеспечении вуза необходимыми трудовыми ресурсами в соответствии со стратегией;
2. сложности с формированием новой внутриорганизационной культуры, стимулирующей достижение поставленных целей, восприятие и разделение новых результатов деятельности;
3. процессы централизации – децентрализация управления персоналом и принятия решений в отношении ППС;
4. содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (стимулирование отдельных видов деятельности, развитие, наем);
5. поиск решений в рамках кадровой политики часто связан с интуицией или копированием, некоторые из которых не учитывают специфику конкретного вуза;
6. отсутствие практики привлечения сотрудников к разработке и реализации кадровой политики [48];
7. недостаток полномочий и неопределенность места службы управления персоналом в структуре вуза;

8. недостаточность новых технологий работы с персоналом.

Таким образом, на данный момент не существует единой комплексной методики оценки развития кадрового потенциала: есть Методические рекомендации по проведению независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также множество частных методик, которые образовательные организации выбирают для себя самостоятельно. Все имеющиеся методики анализа и оценки кадрового потенциала вуза можно условно разделить на:

- методики, оценивающие деятельность вуза в целом;
- методики, частично затрагивающие количественную сторону кадрового потенциала;
- методики, оценивающие профессорско-преподавательский состав.

Важно отметить, что при определении кадровой политики нужно учитывать ряд показателей и критериев, которые оцениваются в конкретном вузе: показатели оценки должны соответствовать направлениям кадровой политики конкретного высшего учебного заведения. От того, насколько полно и по каким критериям оценивается состояние кадрового состава, можно судить о динамике его развития и спланировать комплекс мероприятий для достижения целей кадровой политики высшего учебного заведения.

Нами были рассмотрены подходы различных российских вузов к оценке кадрового состава работников кафедр. Так, например, в МГУ им. Ломоносова, где 41 факультет готовит педагогических кадров, в том числе один педагогический факультет, за основу при оценке кадрового потенциала выбраны такие критерии как:

- возраст НПП (доля сотрудников до 35 лет, доля сотрудников старше 65 лет);
- пропорция докторов и кандидатов наук к научным сотрудникам без ученой степени;
- количество докторов и кандидатов наук и их доля относительно общего числа сотрудников кафедры.

В данном случае руководство вуза при оценке кадрового потенциала учитывает лишь формальные показатели и отслеживает динамику по ним ежегодно.

Также нами было проанализирована информация о кадровой политике Саратовского государственного университета. В качестве критериев выделяют следующие:

- доля научно-педагогических работников высшей категории;
- доля молодых специалистов;
- доля привлеченных специалистов из социальной сферы, бизнеса к научно-педагогической деятельности;
- опыт стажировок среди преподавателей.

По нашему мнению, второй вариант оценки кадрового потенциала кажется более удачным, так как помимо формальных показателей, используются качественные показатели, позволяющие оценить развитие кадрового потенциала структурного подразделения вообще, а также профессиональное развитие конкретных научно-педагогических кадров.

Аналогичным образом оценивает кадровый потенциал сотрудников и в Новгородском государственном университете. Согласно Положению о системе кадрового обеспечения и кадровой политике Новгородского государственного университета. Одним из структурных подразделений университета является Институт непрерывного педагогического образования, который обеспечивает подготовку педагогических кадров на всех уровнях высшего образования, а также реализует программы повышения квалификации и переподготовки.

Согласно Положению, целью кадровой политики НовГУ является поддержание на должном уровне качественного и возрастного состава научно-педагогических работников университета. При оценке кадрового потенциала помимо критериев, указанных выше на примере МГУ им. Ломоносова, используются такие как:

- результативность учебно-методической и научно-исследовательской работы;

- получение (наличие) дополнительного образования;
- приглашение к сотрудничеству ведущих преподавателей, представителей работодателей;
- стажировки в различных научных, образовательных центрах;
- регулярное повышение квалификации и профессиональная переподготовка (предпочтительным является повышение квалификации на ФПКПиПК НовГУ по специальности "Основы педагогики и психологии высшей школы и методической деятельности").

Следует отметить, что для обеспечения результативности по данным показателям вузом разработана Система кадрового обеспечения, объединяющая в себе такие подразделения, как отдел аспирантуры; отдел повышения квалификации; отдел кадров; факультет повышения квалификации преподавателей и переподготовки кадров (ФПКПиПК); Северный региональный учебно-научный центр и др. Таким образом, обеспечивается системный подход к развитию кадрового потенциала.

На наш взгляд, используемые критерии способствуют комплексной оценке кадрового потенциала научно-педагогических работников и способствуют достижению кадровой политики вуза.

## **ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ**

Проведенный анализ теоретических аспектов проблемы развития кадрового потенциала педагогического вуза позволил сделать следующие выводы:

1. Понятие кадрового потенциала в научной литературе определяется как синоним понятия «кадры», однако оно шире, т.к. помимо этого включает в себя круг определенных возможностей кадров организации, готовность к выполнению определенных задач, а том числе и управленческих, в соответствии с ее миссией.
2. Понятие кадрового потенциала вуза обусловлено спецификой научно-педагогических кадров учреждения высшего образования и является системным признаком образовательной деятельности. Среди особенностей кадрового состава НПР можно выделить наличие степени, научного звания, публикационная активность и пр.
3. Кадровое обеспечение в высшей школе – важнейший объект в современных условиях в связи с переходом к новым требованиям, когда вузы активно переходят в своей деятельности к стратегии развития. Поэтому необходимо соответствие кадров изменяющимся новым требованиям государства и общества в условиях конкурентной среды. Руководству вузов при оценке кадрового потенциала следует обратить внимание на такие критерии, как опыт управления проектами, владение иностранными языками, опыт международных стажировок и пр.
4. На данный момент отсутствует единая система оценки кадрового потенциала высших учебных заведений в силу ряда объективных причин (особенности вуза, направления подготовки, миссия вуза и пр.), однако существуют Методические рекомендации по независимой оценке качества образования, в некотором соответствии с которыми создаются частные методики оценки кадрового потенциала высших учебных заведений.
5. Вузы самостоятельно выбирают методики оценки кадрового потенциала. Однако важно учитывать не только формальные, но и качественные показатели,

а также положения плана стратегического развития конкретного вуза. Показатели оценки должны соответствовать направлениям кадровой политики конкретного высшего учебного заведения и должны определять направления деятельности по развитию кадрового потенциала вуза.



## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНИВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА (НА ПРИМЕРЕ ИНСТИТУТА ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ ФГАОУ ВО «ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»)**

### **2.1. Организация исследования**

В июле 2013 г. Министерство образования и науки Российской Федерации официально объявило о результатах конкурса на получение субсидии для вхождения в мировые рейтинги университетов [1]. Выбраны 15 вузов, которым уже в 2013 г. будут предоставлены субсидии на общую сумму 9 млрд. рублей. К таким вузам относится и Тюменский государственный университет. Им предстоит реализовывать совместные программы с зарубежными партнерами, привлекать иностранных профессоров и студентов, обеспечивать международную академическую мобильность, создавать центры превосходства [2] и прочее. Это приведет к появлению новых практик в кадровой политике [33].

Согласно Плану мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский государственный университет» на 2016–2020 годы (1 этап – 2016–2018 годы) [3]. Средний возраст НПП – 45 лет. Ключевая проблема кадровой политики университета – необходимость кардинального обновления персонала в короткие сроки – обусловлена низкой научной продуктивностью большинства академических сотрудников либо нерелевантностью тематики их исследований и разработок мировой исследовательской повестке. Значительная доля сотрудников – доцентов, как правило, получили высшее образование и ученые степени в ТюмГУ и не имеют достаточного опыта академической мобильности, но при создании необходимых условий могут существенно повысить свой академический потенциал. Целевая модель университета предполагает, что к 2020 году не менее 50% НПП будут составлять исследователи, включенные в

глобальные академические сети; доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП составит 12%. Доля молодых академических сотрудников, прошедших долгосрочные стажировки в ведущих зарубежных научно–образовательных центрах, составит не менее 5%. Не менее 30% административных работников и 50% штатных преподавателей ТюмГУ будут свободно владеть иностранными языками. Особую роль в формировании пула новых кадров будут играть «постдоки» и учебные ассистенты [3].

Основные механизмы достижения данных показателей:

- 1) программа ускоренного качественного кадрового обновления на основе процедур реального конкурсного отбора;
- 2) установление критериев результативности академической деятельности и введение на их основе системы срочных контрактов с НПП, учитывающей эти критерии при продлении контракта и формировании переменной части заработной платы (эффективный контракт);
- 3) снижение средней нагрузки на преподавателей за счет трансформации образовательной деятельности, увеличения доли самостоятельной работы студентов, активного использования технологий открытого образования (зачета онлайн–курсов других университетов), а также привлечения к преподаванию учебных ассистентов, аспирантов и «постдоков».

Эффективная кадровая политика будет осуществляться в рамках комплекса мероприятий, направленных на усиление потенциала уже работающих в вузе преподавателей и научных сотрудников через долгосрочные стажировки, программы повышения квалификации, участие в стратегических и форсайт сессиях.

Институт психологии и педагогики Тюменского государственного университета занимает важное место в структуре педагогического образования региона, в создании единого регионального пространства педагогического и психологического образования. Институт является структурным подразделением Тюменского государственного университета, участника

проекта «5–100», благодаря чему становится более привлекательным для абитуриентов по сравнению с другими учебными заведениями региона. Что касается международного сотрудничества, значимой победой института на пути развития научного потенциала является участие в международном проекте «Подготовка и повышение квалификации педагогов и образовательных менеджеров к работе с гетерогенными группами и организациями TEMPUS IV: 2013–2016».

По данным на 2015 год 2015 году в институте работают 15 докторов наук и 57 кандидатов наук.

В рамках исследования использовалась методика, включающая в себя опрос студентов и анкету самооценивания преподавателей педагогического вуза по количественным и качественным показателям. Также был проанализирован отчет заведующего кафедрой общей и социальной педагогики. База исследования – Институт психологии и педагогики Тюменского государственного университета, кафедра общей и социальной педагогики.

В отличие от имеющихся методик, мы предлагаем методику, включающую комплексную оценку кадрового потенциала педагогического вуза. Кроме того, в анкете самооценивания педагогов добавлен критерий «Участие в программах международного сотрудничества и обмена» и владение иностранными языками, т.к. эти критерии важны при оценивании педагогов ТюмГУ – участника программы 5–100. При оценивании кадрового потенциала кафедры учитывается личностный потенциал работника, а также комплексная система количественных и качественных показателей оценки кадрового потенциала вуза.

По результатам исследования можно будет сделать выводы о состоянии кадрового потенциала структурного подразделения вуза, соответствии педагогических кадров кафедры положениям реализуемого плана развития университета, а также определить стратегию дальнейшего развития педагогических кадров.

Оценка деятельности преподавателей студентами осуществляется в ходе анкетирования «Преподаватель глазами студентов» (Приложение 1). Мнение студентов имеет существенное значение при оценке качества преподавания, поскольку основным критерием качества образования должно стать соответствие потребностям формирования личности во всех ее проявлениях.

Студентам предлагалось оценить деятельность преподавателей, которые вели в течение обучения один или несколько курсов, по таким критериям, как:

- владение педагогом преподаваемой дисциплины;
- значимость предлагаемой в рамках преподаваемой дисциплины информации для подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- четкость в формулировании целей и плана учебной работы в соответствии с учебной программой курса;
- актуальность и новизна предлагаемой на учебных занятиях информации;
- содействие росту учебных достижений студентов;
- ясность, логичность, аргументированность и заинтересованность изложения материала;
- целесообразность и эффективность методов и форм работы, применяемых преподавателем;
- последовательность руководства системой своих требований и критериев для оценки результатов образовательной деятельности;
- профессиональность, выразительность речи преподавателя, доступность ее для понимания, позволяющая делать необходимые записи;
- стимулирование творчества студентов;
- наличие индивидуального стиль преподавания, который способствует повышению или закреплению интереса студентов к науке и будущей профессиональной деятельности;
- желание студентов в дальнейшем встретиться с конкретным преподавателем (при чтении других курсов, спецкурсов, в качестве научного консультанта, в период прохождения практики, при выполнении курсовой и дипломной работы);

Всего нами было предложено 13 показателей, для каждого из которых нужно было выставить определенное количество баллов от 1 до 4 соответственно:

- я не согласен с этим утверждением, это далеко не так – 1 балл;
- с этим утверждением можно согласиться, хотя оно справедливо не всегда – 2 балла;
- как правило, это так – 3 балла;
- это утверждение совершенно верно – 4 балла.

Для самооценивания деятельности преподавателей был составлен рейтинг-лист (Приложение 2). При отборе для анкетирования респондентов из числа преподавателей для нас не имели значения возраст, ученая степень. В анкетах мы постарались учесть показатели согласно Плану развития Тюменского государственного университета на 2016–2018 годы. Следует отметить, что подобная методика, включающая рейтинговый анализ, применяется в Волгоградском государственном университете и ряде других высших учебных заведений, в которых есть направление подготовки «Педагогическое образование» (а также «Педагогическое образование» с профилем). Целью такого метода является стимулирование роста квалификации, профессионализма, продуктивности педагогической и научной работы, развитие творческой инициативы преподавателей путем дифференциации оплаты их труда. Преподаватели оценивались по таким показателям как, создание электронных учебников, руководство проблемными группами студентов, руководство и осуществление проектов по учебно-методическим проблемам, проведение внеаудиторной работы, участие в ярмарках открытых дверей, ярмарках учебных мест, проведение открытых занятий и т.д.

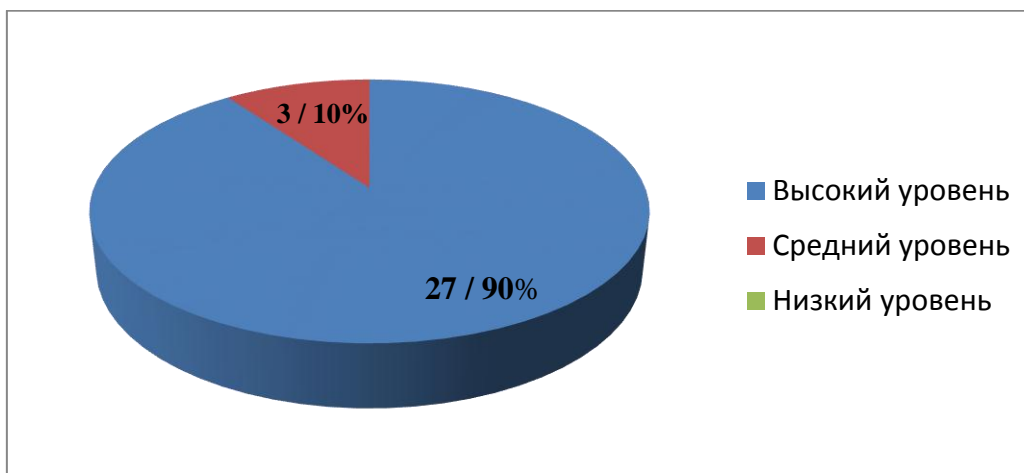
В исследовании приняло участие 30 студентов-бакалавров двух направлений подготовки педагогических специальностей и 10 преподавателей кафедры общей и социальной педагогики Института психологии и педагогики.

Респонденты подбирались таким образом, что каждый респондент-преподаватель вел как минимум одну дисциплину на курсе респондента-студента. Анкеты составлены таким образом, что студент оценивает деятельность трех преподавателей, а исходя из числа опрашиваемых студентов, по каждому преподавателю было собрано не менее 5 анкет.

Кроме того, нами был проанализирован отчет заведующего кафедрой общей и социальной педагогики (срез за 2011–2015 годы), где можно увидеть положительную динамику развития кафедры [4].

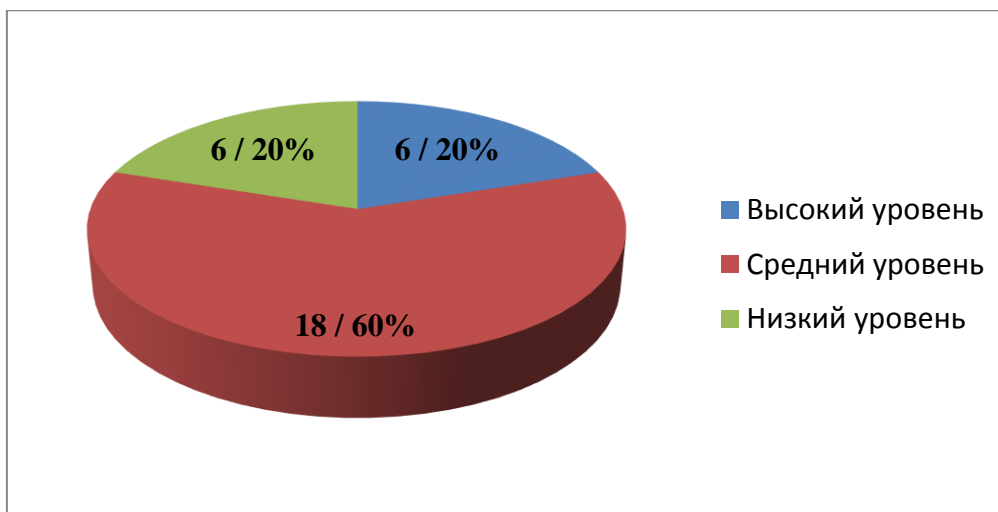
## **2.2. Анализ результатов исследования актуального состояния кадрового потенциала педагогического вуза**

В результате проведенного исследования нами получены следующие данные исходя из мнения студентов (Приложение 3):



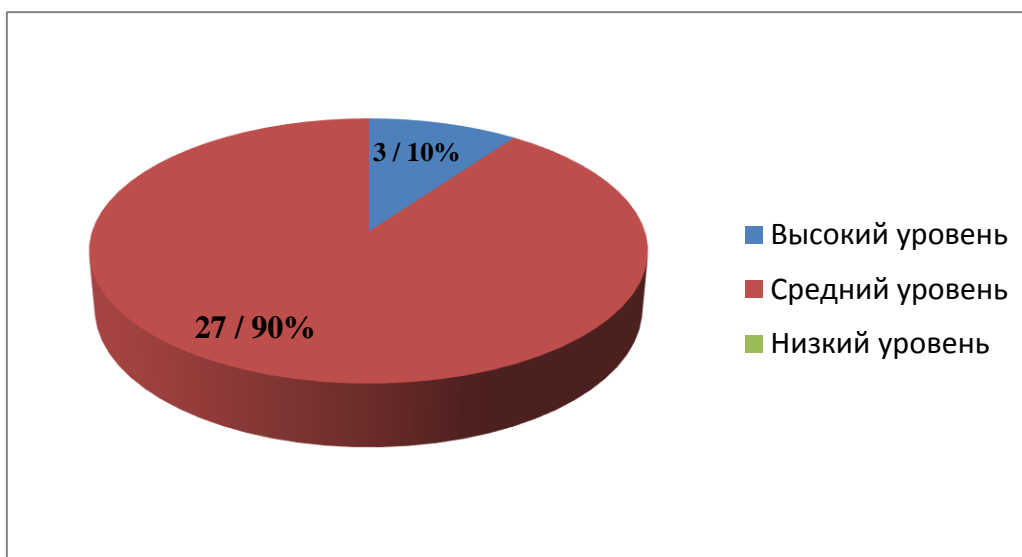
**Рис.1. Результаты исследования по критерию «Владение теорией преподаваемой дисциплины» (n=30)**

Данный критерий важен, т.к. от того, насколько преподаватель владеет теорией преподаваемой дисциплины, насколько свободно он ориентируется в материале, зависит ход занятий, и, как следствие, качество усвоения материала студентами и образовательного процесса вообще. Как видно из представленных данных, по результатам проведенного исследования 90% преподавателей, по мнению студентов, на высоком уровне владеют теорией преподаваемой дисциплины, остальные 10% – на среднем.



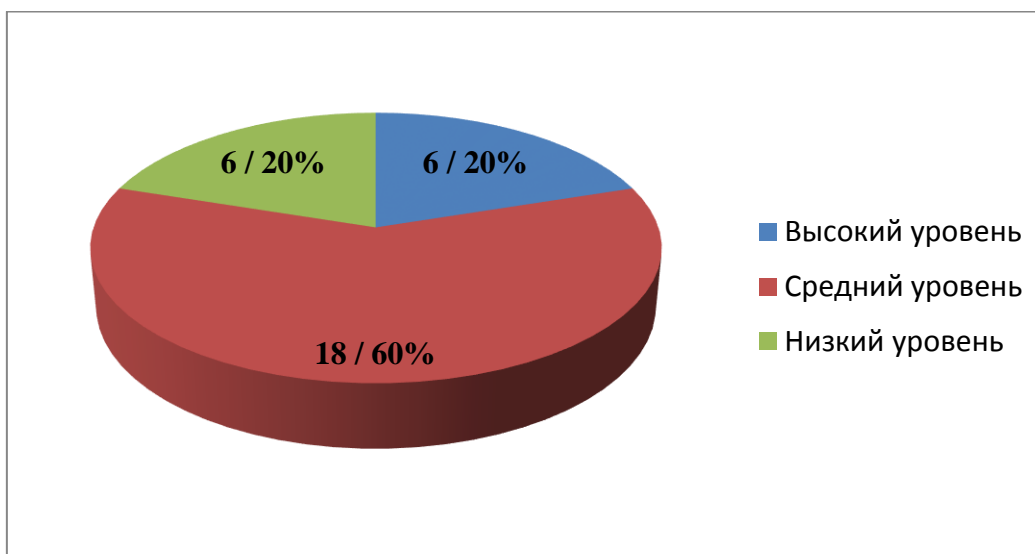
**Рис. 2. Результаты исследования по критерию «Значимость информации для подготовки к будущей профессиональной деятельности» (n=30)**

Практикоориентированный подход к образованию и обучению предполагает, что теоретический материал, изучаемых в рамках занятий должен применяться и отрабатываться на практике. По результатам исследования, 60 % преподавателей предлагают на своих занятиях информацию, значимую для подготовки к будущей профессиональной деятельности. Так же 20% преподавателей, по мнению студентов, не предлагают значимую для профессиональной деятельности информацию, либо дают ее в недостаточном объеме.



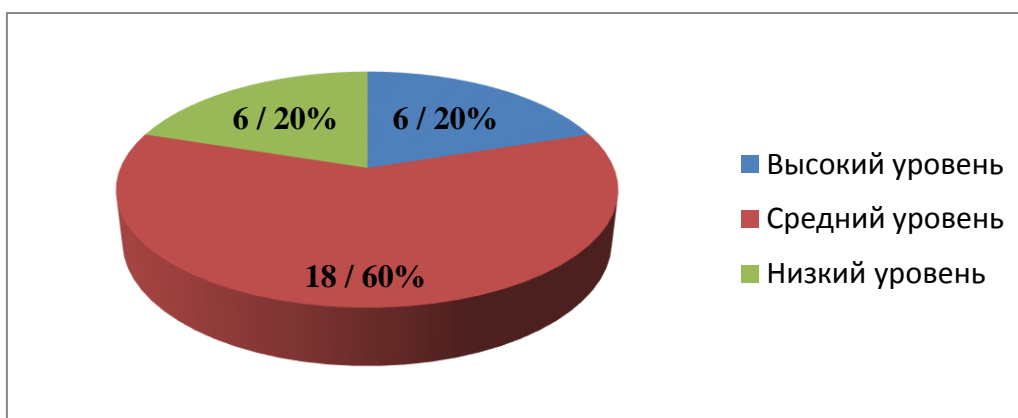
**Рис 3. Результаты исследования по критерию «Соответствие целей и плана учебной работы программе курса» (n=30)**

Согласно результатам исследования, у 90% преподавателей на среднем уровне цели и план учебной работы соответствуют учебной программе курса, лишь у 10% – на высоком.



**Рис. 4. Результаты исследования по критерию «Актуальность предлагаемой научной информации» (n=30)**

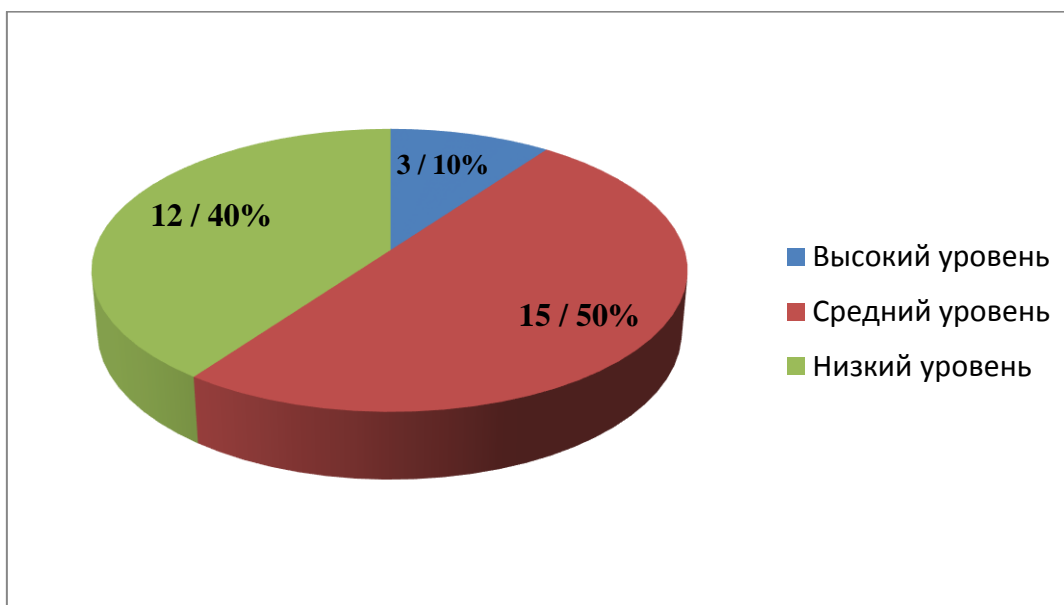
Преподаватели в высшей школе являются носителями огромного количества информации, поэтому им необходимо стремиться к тому, чтобы большая часть предлагаемого материала была актуальной и современной. По мнению студентов, принимавших участие в опросе, на 60 % учебных занятий предлагается достаточно актуальная, современная научная информация, 20% преподавателей на высоком уровне используют на занятиях актуальную научную информацию и столько же – на низком.



**Рис. 5. Результаты исследования по критерию «Содействие росту образовательных достижений студентов» (n=30)**

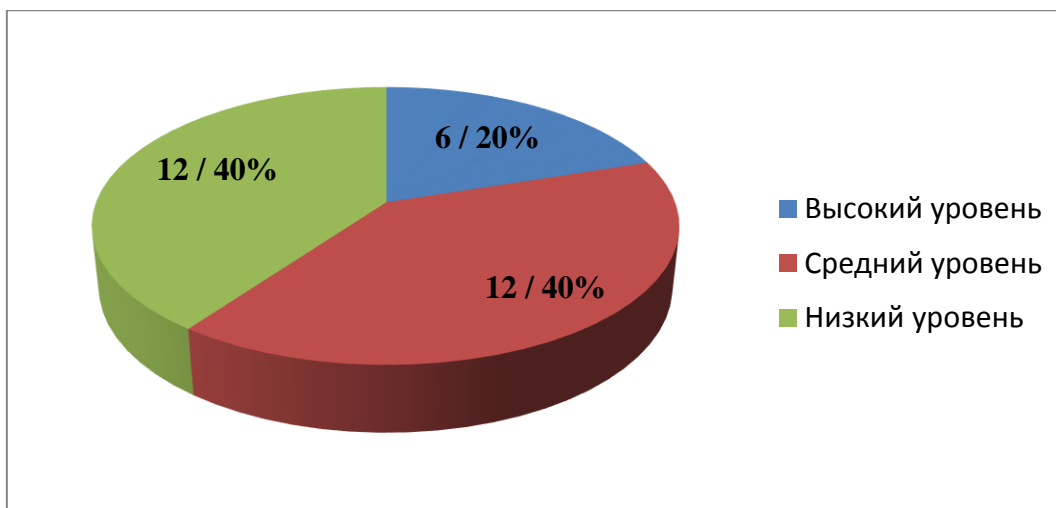


Преподаватель должен в своей деятельности использовать определенные методы и формы работы, а также на личном примере обозначать важность достижения успехов в учебе и профессиональной деятельности, помогать студентам в определении вектора развития для будущей профессиональной деятельности. В результате исследования выяснилось, что более половины преподавателей (60%) не содействуют росту образовательных достижений студентов, и лишь 20 % активно помогают студентам добиваться высоких образовательных результатов.



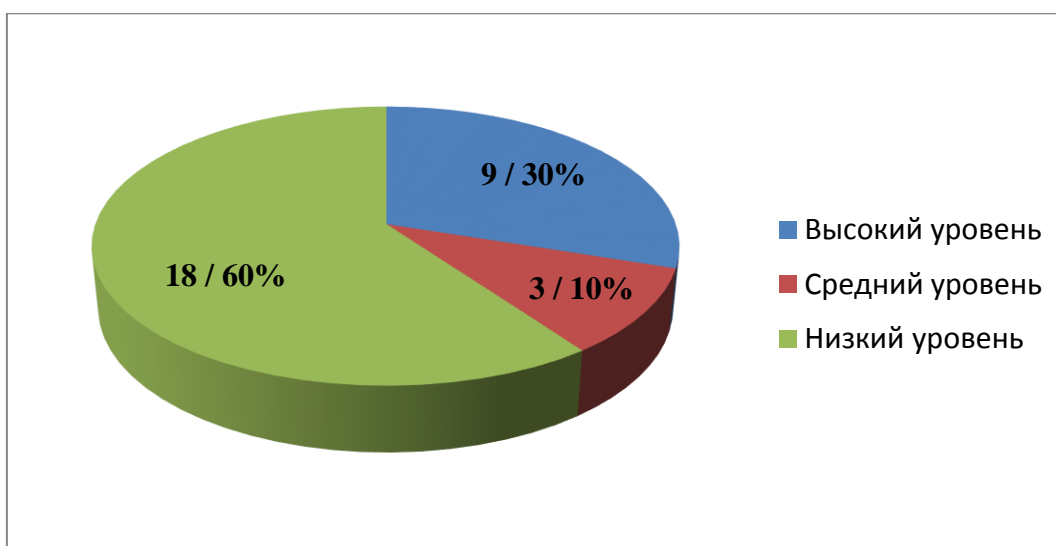
**Рис. 6. Результаты исследования по критерию «Ясность, аргументированность изложения материала» (n=30)**

Аргументированность, ясность изложения материала, его адаптированность в соответствии с возрастом студентов и их имеющимися знаниями и умениями определяет качество усвоения и понимания предлагаемой информации в рамках учебных занятий. По мнению респондентов, 50 % преподавателей достаточно ясно, логично, аргументировано и заинтересованно излагают материал, однако 40 % были оценены на низком уровне, и лишь 10% – на высоком.



**Рис. 7. Результаты исследования по критерию «Эффективность и целесообразность применяемых форм и методов работы» (n=30)**

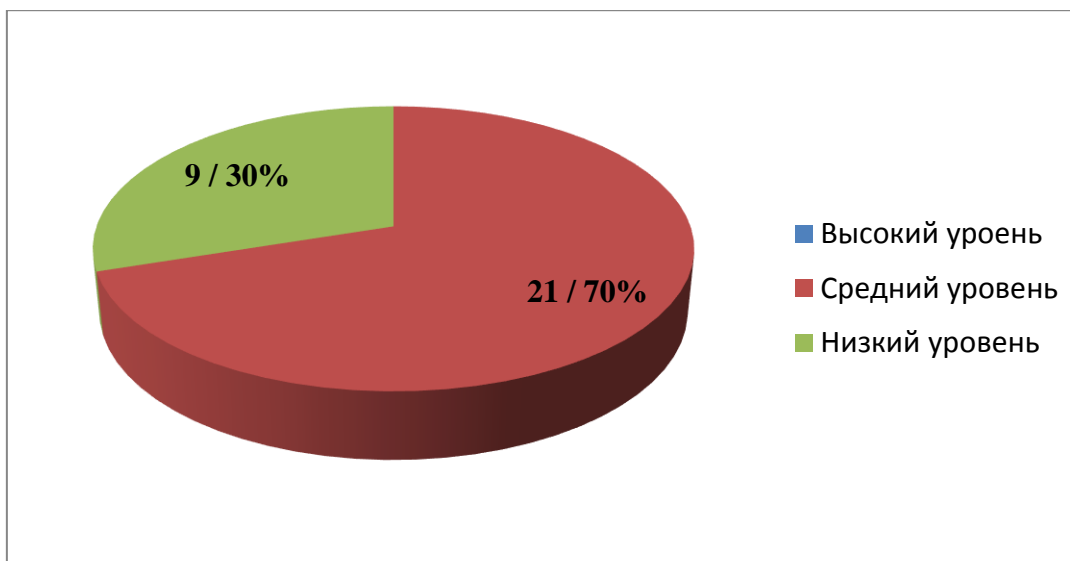
Разнообразие и целесообразность применяемых преподавателем методов и форм обучения определяют эффективность процесса обучения. По мнению студентов, 20% преподавателей используют наиболее эффективные методы и формы работы, 40% – достаточно эффективные методы (на среднем уровне) и столько же – неэффективные и непродуктивные формы и методы работы с обучающимися.



**Рис. 8. Результаты исследования по критерию «Последовательность руководства системой требований и критериев для оценки образовательных результатов» (n=30)**

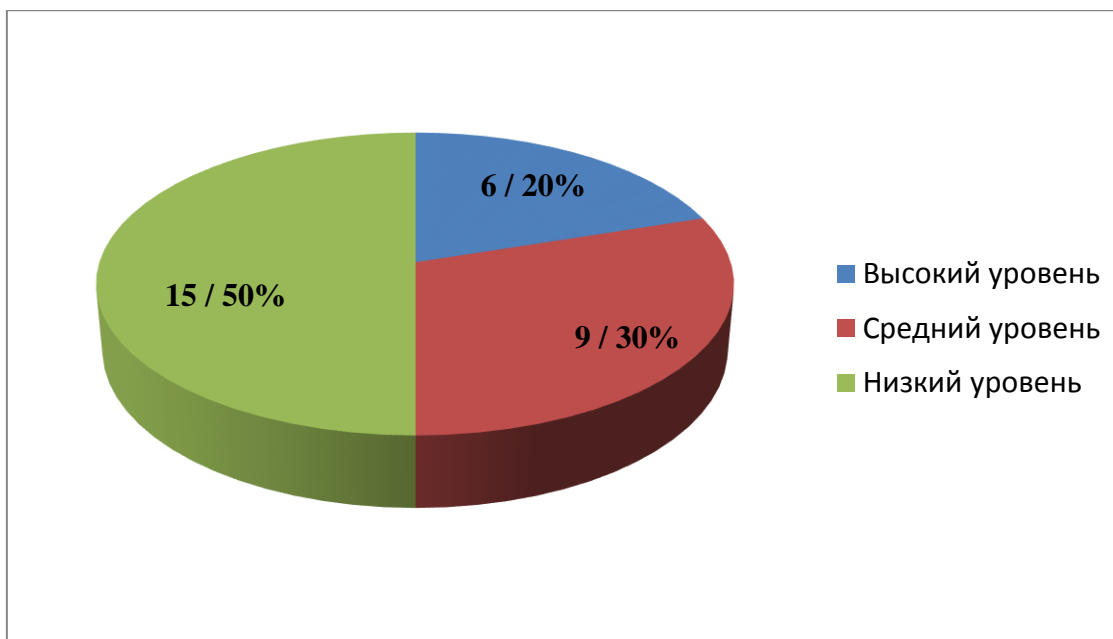
Данный критерий выбран нами исходя из опыта обучения по балльно-рейтинговой системе. Преподаватель должен обозначать на занятиях

требования, критерии оценки и количество баллов за конкретные виды работ в соответствии с учебным планом и УМК. Нами было выяснено, что 30 % преподавателей последовательно руководствуются системой своих требований и критериев для оценки результатов образовательной деятельности, 10 % не всегда последовательны, 60 % – чаще непоследовательны при оценке результатов образовательной деятельности студентов, т.е. критерии оценки не применяются либо применяются не всегда.



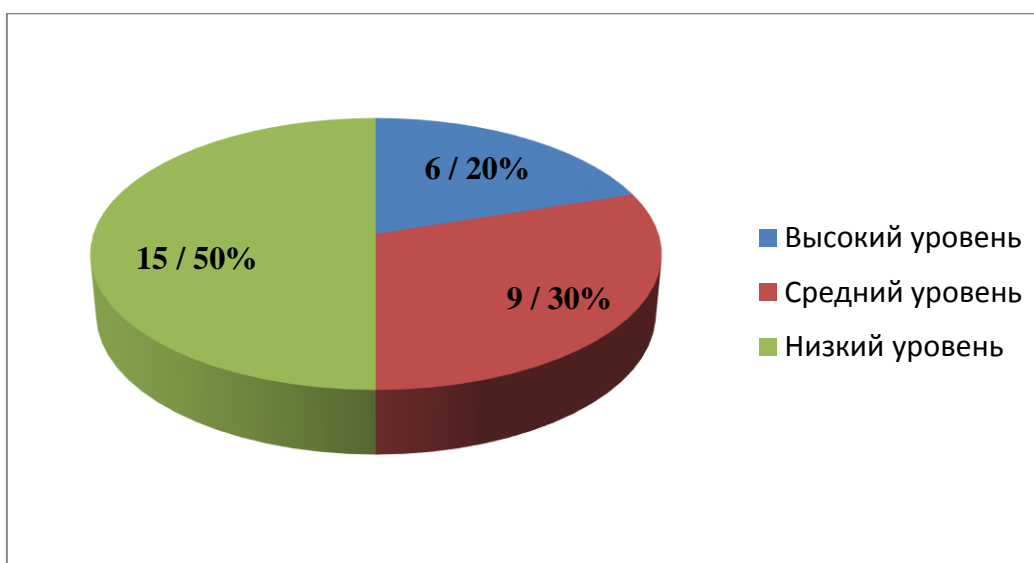
**Рис. 9. Результаты исследования по критерию «Установление необходимого контакта со студентами» (n=30)**

Умение преподавателя устанавливать контакт со студентами является важным показателем и определяет уровень профессионализма, а также служит одним из факторов мотивации студента к обучению и высокой успеваемости по конкретной дисциплине. Так, в результате проведенного опроса было установлено, что с 30 % преподавателей не было установлено необходимого контакта для продуктивной работы, а с 70 % преподавателей установленный контакт был оценен на среднем уровне.



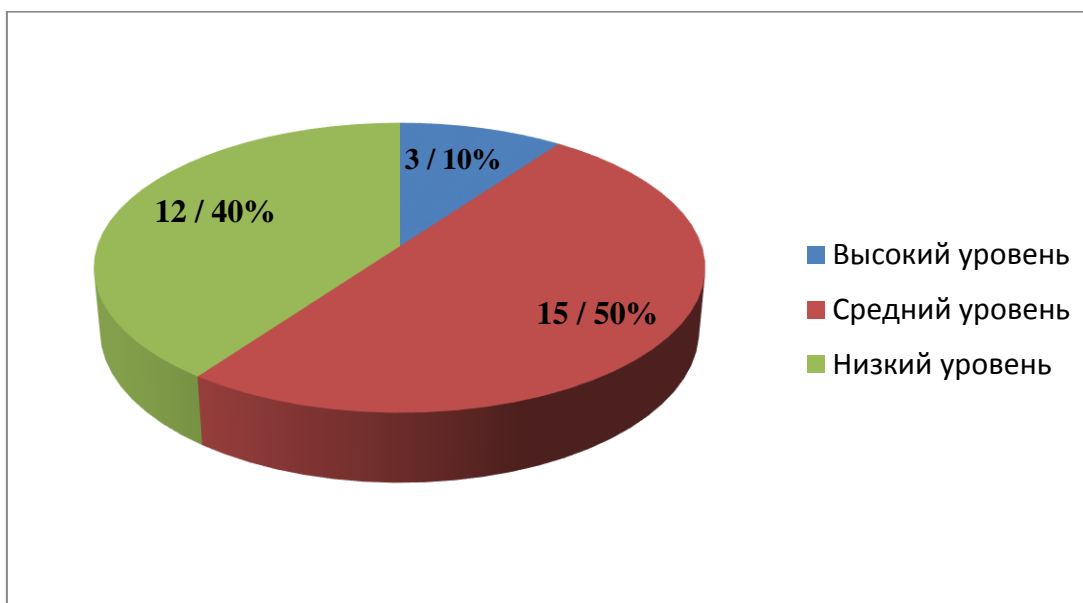
**Рис. 10. Результаты исследования по критерию «Профессиональность, выразительность речи, ее доступность для понимания» (n=30)**

Данный критерий очень важен и актуален для профессий, где работник в своей деятельности взаимодействует и общается с людьми. Профессия педагога не исключение. Однако, по мнению студентов, принимавших участие в опросе, у половины преподавателей речь невыразительна, не всегда профессиональна и доступна для понимания, однако у 20 % преподавателей отмечена на высоком уровне профессиональность и выразительность речи.



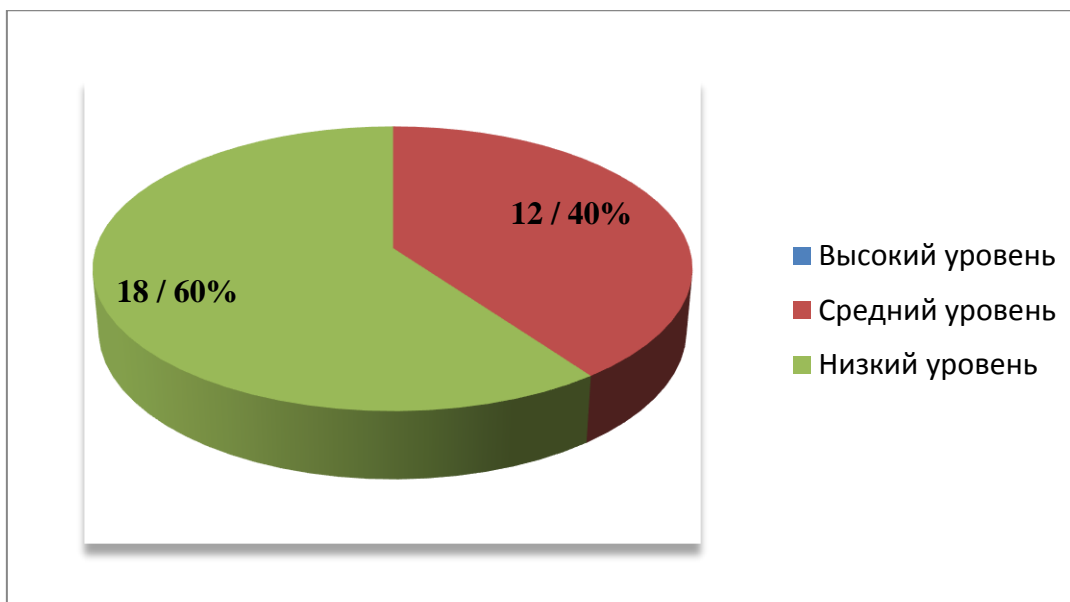
**Рис. 11. Результаты исследования по критерию «Стимулирование творчества студентов» (n=30)**

Творческий подход к преподаванию, разработка заданий, требующих неординарных решений, обсуждение проблемных вопросов повышают образовательную активность обучающихся, тогда как выполнение типовых заданий ведет к потере интереса к учебе, а иногда даже и разочарованию в профессии у студентов. По результатам исследования отмечено, что 50 % преподавателей не стимулируют творчество студентов, а лишь 20 % из общего числа активно применяют в работе такие виды занятий и заданий, при которых студенты реализуют свой творческий потенциал.



**Рис. 12. Результаты исследования по критерию «Наличие индивидуального стиля преподавания» (n=30)**

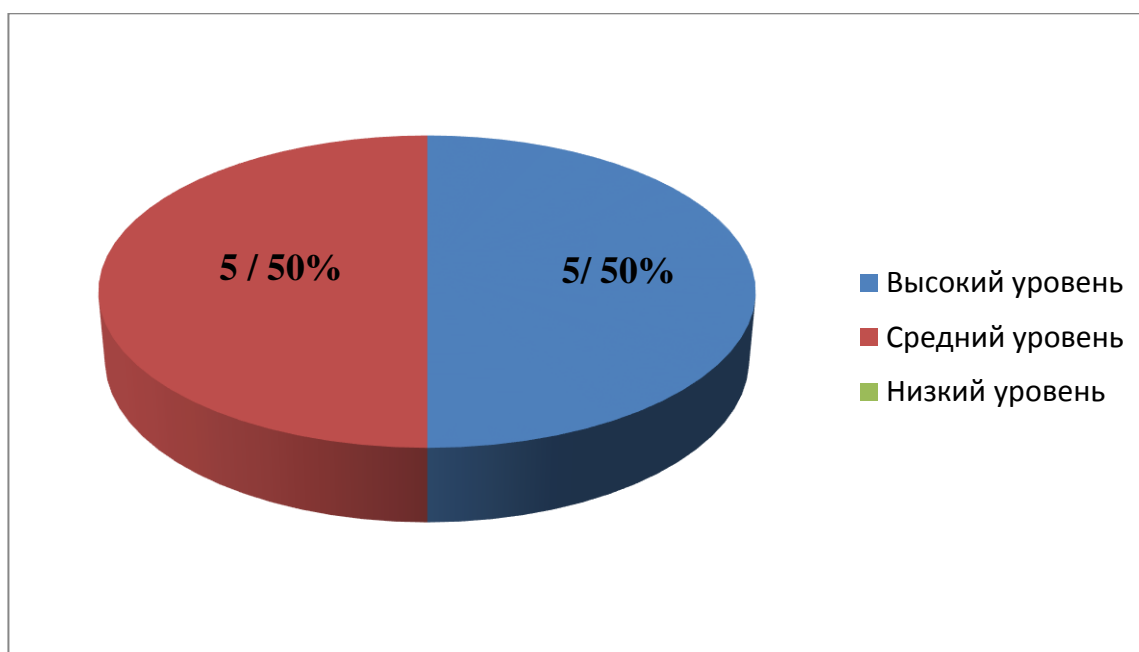
Наличие индивидуального стиля преподавания, харизматичность, и даже в некоторой степени артистизм необходимы в работе преподавателя. Педагог, обладающий такими качествами, может стать образцом, неким эталоном для будущих профессионалов. Однако, по мнению студентов, лишь 10% преподавателей обладают индивидуальным стилем преподавания, который способствует повышению или закреплению интереса к науке и будущей профессиональной деятельности.



**Рис. 13. Результаты исследования по показателю «Желание студентов в дальнейшем встретиться с преподавателем (научное руководство, руководство практикой и т.д.)» (n=30)**

Более чем с половиной из числа преподавателей (60%) студенты-респонденты не хотели бы встретиться в дальнейшем при чтении других курсов, в качестве научного руководителя, при выполнении ВКР и т.д.

После анализа рейтинг-листов преподавателей (см. Приложение 4) мы пришли к следующим выводам:



**Рис. 14. Результаты анкеты самооценивания преподавателей (n=10)**

- по общему количеству баллов 50% преподавателей достигли высокого уровня оценки;
- каждый из респондентов принимал участие в организации и проведении различного уровня, что может свидетельствовать в заинтересованности управлением делами кафедры и выполнении административной работы;
- каждый из преподавателей хотя бы один раз принимал участие в днях открытых дверей, ярмарках учебных мест;
- лишь половина респондентов имеет опыт руководства проблемными и творческими группами студентов;
- более половины респондентов принимало участие в разработке проектов, финансируемых из внешних источников (гранты, премии и пр.).

Кроме того, каждый из респондентов принимал участие в организации и проведении различного уровня, что может свидетельствовать в заинтересованности управлением делами кафедры и выполнении административной работы. Также каждый из преподавателей хотя бы один раз принимал участие в днях открытых дверей, ярмарках учебных мест (см. приложение 4)

Проанализировав План мероприятий по развитию Тюменского государственного университета (дорожная карта на период с 2016 по 2018 гг.) мы пришли к следующим показателям:

- в Плате мероприятий по развитию Тюменского государственного университета (Далее – План) среди показателей, которых нужно достичь к 2018 году, средний возраст НПР – 45 лет. Согласно отчету заведующей кафедры общей и социальной педагогики, средний возраст научно–педагогических работников кафедры – 43 года. Однако основная нагрузка – у преподавателей старше 50 лет. Поэтому нельзя однозначно утверждать, что кафедра обладает достаточно молодыми кадрами, а среднее значение не является достоверным показателем реального возраста преподавателей кафедры.
- Согласно Плану, доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР составит к 2020 году 12%. На данный

момент на кафедре общей и социальной педагогики есть только один иностранный преподаватель – доктор педагогических наук, профессор Игнатьева Светлана из Латвии, что от общего числа преподавателей кафедры (25) составляет 4%.

– Согласно Плану, Доля молодых академических сотрудников, прошедших долгосрочные стажировки в ведущих зарубежных научно–образовательных центрах, составит к 2018 году не менее 5%. На данный момент нет информации о долгосрочных стажировках среди молодых работников кафедры либо таких стажировок не было.

– К 2018 году согласно Плану не менее 30% административных работников и 50% штатных преподавателей ТюмГУ будут свободно владеть иностранными языками. В Отчете нет информации по данному положению, однако исходя из результатов самооценивания преподавателей менее 20% преподавателей кафедры владеют на достаточном уровне иностранными языками. Информации об опыте проведения лекций и семинаров на иностранном языке среди штатных преподавателей нет либо занятия в таком формате не проводились (Приложение 5).

### **2.3. Проектирование системы развития кадрового потенциала образовательной организации на основе результатов проведенного исследования**

Анализ современной литературы, посвященной экономике труда [19] и управлению персоналом [1], а также анализ результатов проведенного исследования позволяет нам выделить следующие задачи, связанные с развитием кадрового потенциала высшего учебного заведения:

- подбор персонала: анализ информации о рынке рабочей силы, расчет потребности в кадрах, определение квалификационных характеристик должностей, конкурсный отбор персонала;
- оценка персонала: оценка трудового потенциала работников, аттестация кадров;



- адаптация персонала: адаптация молодых специалистов, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов;
- обучение персонала: планирование развития персонала, профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка;
- анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения важнейших личных потребностей через деятельность в организации, совершенствование условий труда, определение и корректирование морально–психологического климата в коллективе [32];
- мотивация и стимулирование деятельности персонала;
- обеспечение социального развития организации: изучение причин социальной напряженности, разработка и координация социальных программ.

Эти задачи, по нашему мнению, должны быть объединены в функциональные блоки системы управления персоналом вуза и все вместе представлять собой сложную иерархически организованную систему. В управлении этой системой, в том числе развитием кадрового потенциала, участвуют около десятка различных подразделений. Несмотря на то, что в управлении высшим учебным заведением действует принцип единоначалия, большое место в нем принадлежит коллегиальным формам выработки и принятия решений, в которых участвует практически весь профессорско-преподавательский персонал вуза [14].

Кроме того, на наш взгляд, важно учитывать при составлении отчетов о деятельности кафедр не только формальные показатели, такие как количество публикаций, нагрузка преподавателей, но и те, которые указываются в Планах развития университета. Так, например, в отчете заведующей кафедрой общей и социальной педагогики за период с 2011 по 2015 год отсутствует информация, которая необходима при реализации Плана развития ТюмГУ в рамках участия проекта «5–100» (владение штатными преподавателями иностранными языками, информация о долгосрочных стажировках в международных образовательных центрах).

Помимо этого мы предлагаем отказаться от формулировки «средний возраст преподавателей», т.к. он не отражает достоверно актуальную информацию, вместо этого необходимо учитывать распределение нагрузки как среди молодых преподавателей, так и со стажем.

Таким образом, на основании результатов исследования и учетом положений Плана развития университета нами была разработана Программа развития кадрового потенциала, которая призвана обеспечить кадровыми ресурсами достижение целей и задач, установленных Планом развития ТюмГУ.

Целью программы развития кадрового потенциала является формирование и развитие конкурентоспособности научно–педагогических работников университета, обеспечивающего подготовку специалистов с учетом прогнозируемых структурных преобразований в науке и экономике.

Кадровый состав является важнейшим ресурсом университета, определяющим эффективность его работы, возможности и перспективы развития. Кадровый состав должен реализовывать все уровни образования, реализуемые в вузе, в том числе послевузовское образование.

Требования к кадровому составу вуза явно или опосредовано устанавливаются в аккредитационных показателях, лицензионных требованиях, требованиях федеральных государственных образовательных стандартов, в локальных нормативных актах и иных документах. Наиболее жесткие требования предъявляются к кадровому составу, обеспечивающему программы высшего образования, в том числе магистратуры, и послевузовского образования.

Кадровое обеспечение основных образовательных программ в соответствии с требованиями ФГОС предполагает внедрение эффективных механизмов планирования повышения квалификации и переподготовки профессиональных кадров, ориентированные на приоритетные направления университета.

Программа развития кадрового потенциала в университете нацелена не только на обеспечение текущих потребностей в кадрах, обусловленных

нормативными требованиями, но и на обеспечение устойчивого развития вуза, сохранения преемственности поколений, и развитие приоритетов, определенных Планом развития вуза.

Решаемые задачи:

- выявление кандидатов в кадровый резерв;
- планирование подбора персонала;
- систематическое повышение квалификации всех групп персонала университета;
- совершенствование системы стимулирования научно–педагогических работников вуза;
- создание прозрачной системы карьерного продвижения и закрепления в вузе наиболее перспективных специалистов;
- привлечение наиболее подготовленных сотрудников к реализации приоритетных программ развития университета;
- направление перспективных кадров на стажировку в зарубежные и лучшие российские вузы;
- привлечение к образовательной деятельности квалифицированных специалистов и представителей работодателей;
- обеспечение основных образовательных программ университета кадрами высшей квалификации в соответствии с лицензионными и аккредитационными требованиями федеральных образовательных стандартов.

В рамках реализации Плана мероприятий по реализации программы развития кадрового потенциала будет осуществляться деятельности в следующих направлениях:

1. Обновление кадрового состава, включающий в себя анализ потребностей в резерве, действующий состав кафедры, выявление перспективных сотрудников. Здесь важно учитывать соотношение молодых педагогов и преподавателей, имеющих большой стаж, ученую степень. Стремление к омоложению кадрового состава кафедры может привести к общему снижению результатов таких показателей как, доля профессоров, докторов и кандидатов

наук, опыт руководства выпускными квалификационными работами и т.д. Среди ожидаемых результатов таких мероприятий можно выделить качественное обновление кадрового состава в соответствии с требованиями плана, появление в штате большего числа перспективных молодых специалистов.

2. Совершенствование системы языковой подготовки студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей. Для реализации мероприятий по данному направлению необходимо комплексное взаимодействие сотрудников кафедр с Международным лингвистическим центром ТюмГУ и кафедрой иностранных языков института. Необходимо увеличение в учебных планах количества занятий по иностранному языку, в том числе и углубленному его изучению (деловой иностранный язык, иностранный язык в профессиональной деятельности и т.д.), организация занятий для аспирантов и преподавателей по иностранному языку. Также немаловажно увеличение практики проведения занятий по основным дисциплинам на иностранном языке. Ожидаемым результатом является общее повышение знания иностранных языков среди студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей.

3. Активизация работы по привлечению ведущих профессоров и специалистов в области педагогики, психологии, права, экономики и других гуманитарных наук. В работе по этому направлению необходимо взаимодействие проректора и заведующих кафедр, которым совместно нужно осуществлять подбор привлекаемых специалистов. Систематизированные плановые встречи с ведущими представителями научного сообщества в определенных областях будут способствовать интеграции студентов и преподавателей, обмену опытом, определению дальнейших перспектив для научной и образовательной деятельности.

4. Повышение квалификации профессорско-преподавательского состава в рамках внутривузовских специализированных программ дополнительного образования. Данное направление будет способствовать доступности и

непрерывности образования, а также повышению качества разрабатываемых программ переподготовки и повышения квалификации.

5. Оптимизация возрастного состава профессорско-преподавательского состава. Как указывалось ранее, данное положение будет реализовано за счет привлечения молодых сотрудников. Благодаря этому лучшие выпускники бакалавриата, магистратуры и аспирантуры института смогут работать на кафедрах.

6. Расширение практики прохождения стажировок магистрантов, аспирантов и молодых преподавателей в ведущих российских и зарубежных вузах, научных центрах и передовых организациях. Мероприятия по данному направлению будут способствовать повышению мобильности студентов и молодых преподавателей, интеграции их в международное образовательное научное сообщество, получению нового профессионального опыта. Реализация этого пункта будет достигаться путем взаимодействия руководства кафедр и института совместно с Управлением по международным коммуникациям.

7. Адресная финансовая поддержка в виде надбавок, премий преподавателям и аспирантам, демонстрирующим высокий уровень научной активности. Стимулирование научной, профессиональной деятельности должно осуществляться руководством института совместно с заведующими кафедр посредством создание и реализации механизма по оказанию финансовой поддержки.

8. Совершенствование рейтинговой системы оценки труда профессорско-преподавательского состава. Заведующим кафедр в рамках реализации данного пункта плана необходимо разработать и использовать рейтинг, включающий в себя критерии оценки труда преподавателей кафедры. Рейтингование сотрудников будет способствовать повышению качества их работы, разнообразию форм их деятельности, повышению научной активности и т.д.

**Ожидаемые результаты:**

- список в кадровый резерв;

- увеличение процента преподавателей, работающих в вузе на штатной основе, имеющих ученое звание;
- оптимизация подготовки, подбора и расстановки кадрового резерва в соответствии с творческим потенциалом работников и перспективами их профессионального роста;
- усовершенствованная система стимулирования научно–педагогических работников вуза;
- система карьерного продвижения и назначения кадров на вакантные должности;
- повышение квалификации, стажировки в зарубежных и российских вузах;
- повышение актуализации программ перспективной подготовки кадров в соответствии с требованиями рынка труда;
- увеличение процента преподавателей, работающих в вузе на штатной основе, имеющих ученую степень;
- снижение среднего возраста штатного ППС вуза за счет увеличения доли молодых преподавателей;
- увеличение числа действующих руководителей профильных организации, представителей работодателей в образовательном процессе;
- увеличение числа преподавателей, владеющих иностранными языками и использующими их в профессиональной деятельности.

Выполнение данной программы может быть оценено следующими индикаторами:

- из общего числа научно-педагогических работников не менее 70% – доктора и кандидаты наук;
- средний возраст научно-педагогических работников – 45 лет;
- к 2020 году не менее 50% НПР будут составлять исследователи, включенные в глобальные академические сети;
- доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПР составит 12%;

- доля молодых академических сотрудников, прошедших долгосрочные стажировки в ведущих зарубежных научно-образовательных центрах, составит не менее 5%;
- не менее 30% административных работников и 50% штатных преподавателей ТюмГУ будут свободно владеть иностранными языками.

Стоит отметить, что на данный момент Университетом принимается ряд мер по реализации плана развития. Среди них – реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников:

1. Организация для научно-педагогических работников долгосрочных исследовательских стажировок в ведущих российских и зарубежных научно-образовательных центрах.
2. Организация повышения квалификации преподавателей иностранных языков с участием ведущих зарубежных университетов, на конкурсной основе.
3. Реализация программы "Развитие уровня преподавательских и исследовательских компетенций сотрудников с высоким академическим потенциалом (HiPo)".
4. Организация программ международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников.
5. Привлечение к преподаванию сотрудников компаний-партнеров.
6. Организация стажировок НПП в компаниях-партнерах.
7. Проведение стратегических и форсайт сессий с ведущими российскими и зарубежными экспертами в области развития высшей школы.
8. Создание системы вовлечения сотрудников в реализацию Программы, непрерывная поддержка и стимулирование процессов инициативного развития на местах.
9. Формирование и развитие кадрового резерва научно-педагогических работников.
10. Формирование и развитие управленческого кадрового резерва.

11. Формирование системы мероприятий по совершенствованию политики управления персоналом:

- усовершенствование нормативного документа, регламентирующего кадровую политику;
- усовершенствование нормативных документов, регламентирующих порядок проведения конкурса на должности научно-педагогических работников.

12. Совершенствование системы стимулирования на основе показателей эффективности и результативности деятельности (Отчетный документ по анализу влияния системы стимулирования на повышение эффективности управления персоналом)

13. Системная оптимизация административных процессов в целях повышения их эффективности на основе результатов внутреннего аудита и внедрения оценки качества работы подразделений.



## **ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ**

Первый этап работы заключался в анализ локальных актов университета по развитию вуза. Нами были рассмотрены План мероприятий по развитию ТюмГУ, а также отчет заведующего кафедры общей и социальной педагогики за последние 5 лет. В результате анализа нами было выявлено, что некоторые показатели, определенные как стратегически важные для повышения конкурентоспособности вуза, такие как владение иностранными языками преподавателями кафедры, опыт международного сотрудничества и обмена, стажировки студентов и молодых преподавателей в ведущих научно-образовательных центрах, не находят отражения в отчете о кафедре института.

Нами был проведен анализ результатов исследования, в результате которого выяснилось, что на данный момент на кафедре общей и социальной педагогики есть лишь один иностранный преподаватель. Кроме того, уровень владения иностранными языками среди преподавателей кафедры довольно низкий, а также нет достаточного опыта в области международного сотрудничества, обмена и долгосрочных научных, образовательных и иных стажировок среди молодых преподавателей кафедры.

По результатам опроса студентов можно сделать выводы о том, что несмотря на то, что, по мнению респондентов, преподаватели владеют теорией преподаваемых дисциплин, не всегда предлагаемая ими информация является актуальной и современной. Не всеми преподавателями реализуются творческий, инновационный подходы к обучению и образованию.

Также, несмотря на то, что в отчете указан средний возраст ниже, чем это предписано Планом мероприятий по развитию Тюменского государственного университета, по нашему мнению, это не является положительным показателем, т.к. основная нагрузка по-прежнему сосредоточена среди преподавателей со стажем.

Также, по нашему мнению, в дальнейшем при оценке кадрового потенциала других кафедр Института психологии необходимо учесть критерии,

связанные со спецификой направлений подготовки. Так, например, для кафедры ИЗО необходимо учесть следующие показатели:

- выставочная активность научно-педагогических работников;
- членство в союзе художников г. Тюмени;
- членство в Союзе художников России;
- членство в Союзе дизайнеров России;
- участие в реализации проектов различного уровня по дизайну, искусству, архитектуре, улучшению городской среды и пр.

При оценке кадрового потенциала научно-педагогических кадров кафедры возрастной физиологии, специального и инклюзивного образования необходимо учесть такие показатели, как участие в инклюзивных проектах, сотрудничество со специализированными центрами по работе с детьми с ОВЗ, взаимодействие и стажировки с научными центрами, занимающимися вопросами особенностей физиологии и т.д.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам исследовательской работы нами были рассмотрены подходы к пониманию определений "кадровый потенциал", "кадровый потенциал образовательной организации", исследования по оценке кадрового потенциала высших учебных заведений. Были определены характеристики кадрового потенциала и его основные составляющие. Также были рассмотрены основные принципы политики вузов по развитию кадрового потенциала и методы и его повышения.

В практической части исследования нами были рассмотрены и проанализированы различные методики оценки кадрового потенциала вуза, определены их достоинства и недостатки, а также разработка методики оценки кадрового потенциала вуза в рамках реализуемой университетом программы развития. На основе анализа результатов исследования и локальных документов было выявлено несоответствие оцениваемых в них показателей. Поэтому нами были предложены рекомендации по унификации требований, предъявляемых к кафедрам в соответствии с Планом мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности.

Содержание понятия кадрового потенциала педагогического вуза обусловлено спецификой научно-педагогических кадров высшего учебного заведения и является системным признаком образовательной деятельности. Особенность педагогического вуза заключается в том, что он является интегративным звеном среди учреждений образования всех уровней, т.к. готовит педагогов для дошкольных учреждений, школ и высших учебных заведений.

К компонентам, отражающим специфику кадрового потенциала вуза, относятся возраст научно-педагогических работников, наличие ученых степеней, публикационная активность, вовлеченность в управление делами вуза и пр. Кроме того, важно учитывать личностно-профессиональный компонент, отражающий стремление к личностному и профессиональному росту и

саморазвитию, нацеленность в своей деятельности на общий результат в соответствии с планом и миссией образовательного учреждения.

При оценке кадрового потенциала педагогического вуза важно учитывать совокупность количественных и качественных показателей. Нами были рассмотрены положения об оценке кадрового потенциала различных вузов России, готовящих педагогических кадров. В результате нами было выявлено, что зачастую вузы используют лишь количественные показатели, такие как возраст, стаж. Однако, по нашему мнению, необходим учет качественных показателей, благодаря которым можно отслеживать как динамику конкретного преподавателя, так и кафедры. К таким критериям можно отнести уровень владения иностранными языками, опыт долгосрочных стажировок, наличие дополнительного образования, опыт участия в профориентационной деятельности и т.д.

При реализации программы по развитию кадрового потенциала вуза следует обратить внимание на результаты опроса студентов, т.к. они, являясь будущими педагогами, отмечают недостаточный уровень коммуникативных навыков у преподавателей, невысокий уровень использования инновационных и творческих методов в работе.

На данный момент вузом предпринимаются попытки реализации своего плана мероприятий по развитию вуза, в том числе и кадрового потенциала. Так, например, осуществляется работа групп для преподавателей по иностранному языку, однако уровень владения иностранными языками по-прежнему остается на достаточно низком уровне. Что касается приглашения ведущих специалистов, в том числе иностранных, то в настоящее время на кафедре общей и социальной педагогики осуществляет работу преподаватель из Латвии. Также ведется работа по реализации программ международного сотрудничества и обмена с вузами, в том числе и гуманитарными, европейских стран.

Таким образом, цели и задачи исследования достигнуты. Перспективой развития может стать исследование механизмов повышения кадрового потенциала педагогического вуза в условиях конкурентной среды.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 295 (ред. от 31.03.2017) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – №17. – Ст. 2058.
2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы [Электронный ресурс] / Государственные Программы РФ – Режим доступа: <http://www.gosprog.ru/gosprog-002/> (дата обращения 01.06.2017).
3. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский государственный университет» на 2016–2020 годы (1 этап – 2016–2018 годы) [Электронный ресурс] / Сайт Тюменского государственного университета – Режим доступа: <https://www.utmn.ru/presse/novosti/uchenyy-soviet/122700/> (дата обращения 10.06.2017).
4. Отчет заведующей кафедры общей и социальной педагогики за пятилетний период (2011–2015 гг.)
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
6. Абдуллин А.Р., Фаррахетдинова А.Р. Способы оценки потенциала науки и ее кадров [Текст] // НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2013. – № 4. – С. 2 – 36.
7. Басаков, М.И. Документы по персоналу предприятия [Текст] / Сост. М.И.Басаков. – Ростов н/Д: Изд. центр «МарТ», 2001. – 79 с.
8. Берглезова, Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия [Текст] // Библиотека управления. – 2008. – № 6. – С. 16 – 19.
9. Бураканова, Г. Стиль руководства и эффективность управления [Текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 4. – С. 25 – 31.

10. Волостных, Е.В. Анализ методических подходов к оценке кадрового потенциала [Текст] // Кадровая политика. – 2011. – № 5. – С. 14 – 26.
11. Ворошилова, Е.Н. Аспекты совершенствования кадрового потенциала крупнейшего регионального вуза [Текст] // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 16. – С. 73 – 76.
12. Верстина, Н.Г., Милорадова, Н.Г. Проблемы кадрового обеспечения вузов в процессе преобразований системы высшего профессионального образования // Перспективные проекты развития российского образования. – 2013. – №9. – С. 255 – 259.
13. Главатских, О.Б., Формирование стратегии развития кадрового потенциала вуза [Текст]: Автореф. дис. ...канд. пед. наук. – Ижевск. – 2002. – 25с.
14. Гальдикас, В.А., Гальдикас, Л.Н. Сфера образовательных услуг, как фактор развития кадрового потенциала вуза [Текст] // Современные аспекты экономики. – 2011. – № 17. – С.118 – 121.
15. Гальдикас, В.А., Никитина, И.А. Подход к оценке эффективности реализации вузовского потенциала [Текст] // Научно технические ведомости СПбГПУ. Сер. Экономические науки. – 2011. – № 6. – С.254 – 257.
16. Голева, Е.В. Современные взгляды на кадровый потенциал вуза [Текст] // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 8. – С. 28–31.
17. Дежина, И.В. Эволюция государственной кадровой политики в сфере науки [Текст] // Общество и экономика. 2010. – № 9. – С. 173–187.
18. Дятлов, В.А. Управление персоналом : Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов [Текст] / В.А. Дятлов, В.Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 2010. – 194 с.
19. Егоршин, А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие [Текст] /Под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 211 с.

20. Зайцева, Е.В., Запарий, В.В., Коробейникова, А.П., Бусыгина И.С. Кадровый потенциал современного вуза. Анализ состояния и потенциал персонала УГТУ и УРГУ накануне объединения в УРФУ [Текст] / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий, А.П. Коробейникова, И.С. Бусыгина. – Екатеринбург. – 2014. – 420 с.
21. Зайцева, Е.В., Бушланова, О.В., Теоретические основы развития кадрового потенциала образовательных организаций [Текст] // История науки и техники в современной системе знаний. — Екатеринбург. – 2016. – С. 58 – 62.
22. Зеленцова, Л.С., Мурадян, А.В. Комплексный подход к стратегии развития кадрового потенциала [Текст] // Вестник университета. – 2012. – № 11. – С. 222 –228.
23. Кибанов, А.Я. Основы управления человеческими ресурсами: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2008. – 357 с.
24. Кирой, В.Н. Модернизация системы высшего образования: опыт Южного федерального университета и логика развития [Текст] // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – №1 (59). – С. 23 – 29.
25. Кузнецова, Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №2. – С. 13 – 24.
26. Крымзин, Д.Н. Статистические методы интегральной оценки кадрового потенциала вуза [Текст]: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Саранск. – 2014. – 25 с.
27. Крымзин, Д.Н. Особенности формирования кадрового потенциала вуза [Текст] // Социально–экономические и правовые проблемы регионов в условиях интеграции: материалы Междунар. науч.–практ. конф. "XII Макаркинские научные чтения" / Мордов. гуманитар, ин–т. – Саранск. – 2012. – С. 171 – 173.



28. Купера, А.В., Совершенствование управления развитием кадрового потенциала вуза [Текст]: Автореф. дис. ...канд. эконом. наук. – Владивосток. – 2007. – 24 с.
29. Лифинец, А.С. Основы управления персоналом [Текст] / А.С. Лифинец. – Иваново: Дом книги. – 2010. – 280 с.
30. Малахов, Н.Д. Развитие муниципальных систем управления образованием [Текст] // Педагогика. – 1998. – № 7. – С. 20 – 25.
31. Маскина, О.Г., Исследование и анализ методик оценки потенциала образовательной организации [Текст] // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 8–1. – С. 160 – 163.
32. Медведев, В.П. Основы менеджмента. Книга 1 [Текст] / В.П. Медведев. М.: Издательско–Консалдинговая Компания «ДеКА». – 2007. – 352 с.
33. Мы начали процедуру кадрового обновления [Электронный ресурс] / Нац. исслед. ун–т «Высшая школа экономики». – М., 2013. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/88663634.html> (дата обращения 15.05.2017).
34. Назарова, И.Б. Кадровые стратегии российских вузов–лидеров: планы и реализация: учебное пособие [Текст] / И.Б. Назарова. – М.: Книги. – 2011. – 80 с.
35. Некрасов, В.И. Организационный потенциал персонала [Текст] // Известия Академии труда и занятости, 2008. – №3–4. – С. 175–178.
36. Основные подходы оценки человеческого потенциала управленца [Электронный ресурс] / Электронный научно–образовательный журнал «Политическое управление». – Режим доступа: <http://www.xn—80aejaldqtdkdn0ap.xn—p1ai/arhiv/2014/01/MozgachevMI.htm> (дата обращения 25.05.2017).
37. Основные факторы развития кадрового потенциала на предприятии [Электронный ресурс] / Научно–практический журнал «Современные научные исследования и инновации». – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/45491> (дата обращения 03.06.2017).

38. Резник, С.Д. Управление кафедрой: Учебник [Текст] / –М.: ИНФРА–М. – 2004. – 635 с.
39. Романкова, Л.И., Селянская, Г.Н. Мониторинг кадрового потенциала вуза [Текст] // Новые информационные технологии в образовании. – 2006. – №3. – С. 14 – 25.
40. Ропавловский, М. О процедуре комплексной оценки вуза [Текст] // Высшее образование в России. – 2004. – № 1. – С. 29 – 38.
41. Рябова, Т.М. Оценка профессиональной деятельности профессорско–преподавательского состава вузов в условиях модернизации высшего образования [Текст]: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. – Москва. – 2011. – 25 с.
42. Рябова, Т.М. Профессиональная педагогическая деятельность и критерии ее оценки [Текст] // Социальная политика и социология. – 2010. – №5 – С. 125 – 133.
43. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента: Практ. пособие [Текст] /В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело. – 2004. – 264 с.
44. Туманов, К.М. Кадровое обеспечение в системе стратегического управления качеством образования в вузе [Текст] // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 11. – 15.
45. Фадеева, И.М. Программы развития кадрового потенциала исследовательских университетов в России: опыт анализа // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 4. – С. 13 – 31.
46. Худин, А.Н. Мониторинг качества образовательного процесса в вузе [Текст] / А.Н. Худин, С.Н. Белова. – Курск: Изд–во Курс. гос. ун–та. – 2010. – 161 с.
47. Цинарева, Т.А. Методические основы развития кадрового потенциала вуза [Текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 2. – С. 45 – 49.

48. Цинарева, Т.А. Формирование педагогических команд как средство повышения кадрового потенциала вуза [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Москва. – 2010. – 22 с.

49. Чернишова, Е.Р. Методологические подходы к оцениванию кадрового потенциала высших учебных заведений [Текст] // AlmaMater. – 2013. – № 1. – С. 42 – 48.

50. Чириков, И.С. Академическое развитие в университете: опыт зарубежных вузов [Текст] // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 5. – С. 15 – 23.

51. Щербина, В.В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами [Текст] // Социологические исследования. – 2008. – № 7. – С. 57 – 69.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета «Преподаватель глазами студентов»

№ п/п	Показатели качества преподавания	ФИО преподавателя		
1.	Преподаватель владеет теорией преподаваемой дисциплины			
2.	Предлагаемая информация значима для подготовки к будущей профессиональной деятельности			
3.	Преподавателем четко формулируются цели и план учебной работы в соответствии с учебной программой курса			
4.	На учебных занятиях предлагается современная научная информация			
5.	Преподаватель содействует росту образовательных достижений студентов			
6.	Ясно, логично, аргументированно и заинтересованно излагается материал			
7.	Применяемые методы и формы работы преподавателя целесообразны и эффективны			
8.	Преподаватель последовательно руководствуется системой своих требований и критериев для оценки результатов образовательной деятельности			
9.	Устанавливается необходимый контакт со студентами			
10.	Речь преподавателя профессиональна, выразительна, оптимальна по темпу и силе его голоса, доступна для понимания, позволяет делать необходимые записи			
11.	Преподаватель стимулирует творчество студентов			
12.	Прослеживается индивидуальный стиль преподавания, который способствует повышению или закреплению Вашего интереса к науке и будущей профессиональной деятельности			
13.	Хотели Вы бы в дальнейшем встретиться с этим преподавателем (при чтении других курсов, спецкурсов, в качестве научного консультанта, в период прохождения практики, при выполнении курсовой и дипломной работы)			

Варианты ответов для каждого показателя:

– я не согласен с этим утверждением, это далеко не так – 1 балл;

- с этим утверждением можно согласиться, хотя оно справедливо не всегда – 2 балла;
- как правило, это так – 3 балла;
- это утверждение совершенно верно – 4 балла.

Рейтинг–лист самооценивания преподавателей

№	Показатели	Баллы за единицу критерия	Количество полученных баллов	Примечание
1	Оценка качества ведения учебного процесса			
	студентами	От 0 до 52		По результатам анкеты «Преподаватель глазами студентов»
2	Разработка методической документации (программ для студентов, обучающихся по индивидуальному графику, программ СРС и др.)	10		
3	Создание электронных учебников	60		
4	Наличие опубликованного УМК по предмету	15		
5	Руководство проектами по учебно–методическим проблемам, финансирование которых проходит из внешних источников через бухгалтерию	1 балл за каждую 1 тыс. руб. финансирования услуг руководителя/исполнителя		
6	Соисполнение в осуществлении проектов по учебно–методическим проблемам, финансирование которых проходит из внешних источников через бухгалтерию	1 балл за каждую 1 тыс. руб. финансирования услуг руководителя/исполнителя		
7	Учебники или учебные пособия, изданные с грифом Минобрнауки России	100		Если работа издана в соавторстве, количество баллов делится на число авторов
8	Учебники или учебные пособия, изданные с грифом учебно–методического объединения (УМО) или научно–методического совета НМС)	90		
9	Учебники или учебные пособия, изданные с другими грифом	80		
10	Учебно–методические	40		

	пособия			
11	Проведение открытого занятия (лекции, практического, лабораторного)	2 (за каждое занятие)		оценивается, если есть рецензия в журнале взаимопосещений
12	Посещение занятия преподавателя и его комплексный анализ	3 (за каждое занятие)		
13	Проведение внеаудиторной работы по предметам (олимпиады, вечера, гостинные и др.)	2		
14	Руководство проблемными и творческими группами студентов	10		Оценивается, если часы не учтены в учебной нагрузке
15	Повышение квалификации	15		
16	Участие в организации и проведении УМС			
	университета	15		
	факультетов	10		
	УМК кафедр	10		
	методологических семинаров	5		
17	Подготовка и участие в ярмарках учебных мест, днях открытых дверей	5		
18	Проведение занятий (лекции, проблемные семинары) для учителей школ			
	– проводимые регулярно в течение года на общественных началах (в результате совмещения)	5 (3)		
	– разовое проведение занятий	2		

Показатели качества преподавания <sup>1</sup>																				
Ф.И./ № вопроса	С.А.		Е.С.		С.Л.		Ю.А.		Е.В.		А.С.		В.В.		Л.Д.		Е.Г.		О.А.	
	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у
1	16	С	20	В	19	В	20	В	20	В	18	В	19	В	20	В	19	В	19	В
2	11	Н	12	Н	12	Н	17	С	14	С	14	С	18	В	16	С	13	С	10	Н
3	18	В	17	С	16	С	13	С	16	С	17	С	14	С	16	С	15	С	15	С
4	17	С	10	Н	14	С	14	С	16	С	18	В	10	Н	19	В	16	С	14	С
5	20	В	10	Н	12	Н	15	С	18	В	14	С	16	С	17	С	15	С	14	С
6	13	С	11	Н	11	Н	18	В	17	С	11	Н	13	С	10	Н	16	С	16	С
7	19	В	11	Н	15	С	17	С	11	Н	12	Н	18	В	10	Н	17	С	16	С
8	18	В	12	Н	18	В	12	Н	11	Н	12	Н	18	В	12	Н	11	Н	15	С
9	16	С	10	Н	14	С	11	Н	16	С	14	С	15	С	17	С	13	С	11	Н
10	14	С	12	Н	10	Н	9	Н	13	С	12	Н	19	В	18	В	17	С	12	Н
11	14	С	10	Н	11	Н	11	Н	12	Н	10	Н	14	С	18	В	15	С	18	В
12	16	С	10	Н	12	Н	13	С	10	Н	9	Н	17	С	20	В	14	С	15	С
13	15	С	10	Н	11	Н	15	С	12	Н	10	Н	11	Н	15	С	10	Н	14	С
итого	207	В	155	С	175	С	185	С	186	С	171	С	202	В	208	В	191	С	189	С

<sup>1</sup> по результатам анкеты «Преподаватель глазами студентов»



Всего опрошено – 30  
Количество респондентов на 1 преподавателя – 5  
Максимальное количество баллов от одного респондента – 52  
Итоговое максимальное количество баллов – 260  
Количество баллов за 1 вопрос:  
Менее 12 – низкий уровень  
13–17 – средний уровень  
18–20 – высокий уровень  
Количество итоговых баллов:  
Менее 150 – низкий уровень  
151– 200 – средний уровень  
201 – 260 высокий уровень

## Приложение 4

Показатели качества преподавания <sup>1</sup>																				
Преподаватель/ № вопроса	С.А.		Е.С.		С.Л.		Ю.А.		Е.В.		А.С.		В.В.		Л.Д.		Е.Г.		О.А.	
1	207		155		176		185		186		171		202		209		191		189	
2	20		10		30		30		20		0		10		20		10		40	
3	120		0		60		60		60		0		60		0		0		60	
4	30		0		30		30		45		15		15		15		0		15	
5	10		0		17		50		50		10		20		50		10		0	
6	10		20		10		20		20		10		20		10		10		20	
7	50		0		0		50		0		25		50		50		0		0	
8	45		25		0		0		0		25		45		45		25		25	
9	40		20		40		20		20		40		20		40		20		40	
10	20		0		20		0		20		20		20		20		0		20	
11	10		6		12		8		6		8		16		14		10		10	
12	12		12		15		9		9		9		18		15		6		9	
13	2		6		2		0		0		4		4		0		0		0	
14	10		0		0		0		0		0		10		10		10		10	
15	15		15		15		15		0		15		15		15		0		15	
16	30		15		20		20		20		20		40		40		25		15	
17	5		5		5		5		5		5		5		5		5		5	
18	0		0		0		0		10		10		0		0		0		0	
19	10		10		10		10		20		10		0		0		0		10	
20	2		2		0		0		2		2		2		0		0		0	
ИТОГО	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у	б	у
	648	В	301	С	462	С	512	В	493	В	399	С	572	В	558	В	322	С	483	С

<sup>1</sup> По результатам Рейтинг-листа самооценивания преподавателей

Всего опрошено – 10

Количество итоговых баллов:

Менее 300– низкий уровень

301–490 – средний уровень

491 и более – высокий уровень

## Приложение 5

### Соответствие показателей Плану развития ТюмГУ (1 этап 2016 – 2018 гг.)

Положение «дорожной карты»	Необходимые показатели	Имеющиеся показатели
Средний возраст НПР	45 лет	43* года
Доля зарубежных преподавателей	12 %	4%
Доля молодых сотрудников, прошедших долгосрочные зарубежные стажировки	Не менее 5%	—
Свободное владение иностранными языками среди штатных преподавателей	50%	—

\* основная нагрузка – у преподавателей старше 50 лет

## Приложение 6

### План мероприятий по реализации программы развития кадрового потенциала

№	Наименование мероприятия	Сроки (1 этап: 2016–2018)	Ответственные за исполнение	Ожидаемые результаты
1	Обновление кадрового состава (анализ потребности в резерве, выявление перспективных сотрудников, дополнение списка резерва)	Постоянно на протяжении исполнения Плана по развитию университета	Руководство структурных подразделений совместно с администрацией вуза	Кадровый состав обновлен, появление в штате большего числа молодых специалистов
2	Совершенствование системы языковой подготовки студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей	Постоянно	По учебной работе совместно с кафедрой иностранных языков и ДПО	Общее повышение знания иностранных языков
3	Активизация работы по привлечению ведущих профессоров	До 2018 года	Проректор совместно с руководителями кафедр	Систематизация встреч с ведущими профессорами
4	Повышение квалификации ППС в рамках внутривузовских специализированных программ дополнительного образования	В течение реализации программы	Начальник УМО	Разработка актуальных и эффективных для ППС внутривузовских программ переподготовки и повышения квалификации
5	Оптимизация возрастного состава ППС	В течение реализации программы	Руководители кафедр совместно с администрацией института	«Омоложение» кафедры за счет привлечения молодых сотрудников
6	Расширение практики прохождения стажировок магистрантов, аспирантов и молодых преподавателей в ведущих российских и зарубежных вузах, научных центрах, передовых организациях	В течение реализации программы	Руководство кафедр, института совместно с Управлением по международным коммуникациям вуза	Не менее 5 % от общего числа магистрантов, аспирантов и молодых преподавателей пройдут стажировки и практики в ведущих образовательных и научных центрах
7	Адресная финансовая поддержка в виде надбавок, премий	В течение реализации программы	Администрация института и руководители	Разработка и внедрение механизма по

	преподавателям и аспирантам, демонстрирующим высокий уровень научной активности и отличающихся инновациям в образовательной деятельности		кафедр	оказанию адресной финансовой поддержки
8	Совершенствование рейтинговой системы оценки труда ППС	В течение реализации программы	Руководители кафедр	Создание и использование рейтинга для оценки труда ППС



